

Förstärkt riskhantering

Identifiering, hantering och prissättning av projektrisker är av fundamental betydelse för koncernens lönsamhet. Riskerna är normalt av teknisk, juridisk och finansiell natur, men riskanalysen omfattar även etiska, sociala och miljömässiga aspekter.

Skanskas riskhantering innebär inte att alla risker ska undvikas utan syftar till att identifiera, hantera och prissätta riskerna.

Sedan flera år tillbaka genomförs en systematisk riskbedömning av nya projekt vilket tydligt återspeglas i minskande projektförluster. Kontinuerliga uppföljningar och förbättringar i genomförandet leder också till färre förlustprojekt. Detta bidrar direkt till ett förbättrat resultat eftersom ett enda förlustprojekt kan eliminera vinsten från många lönsamma projekt.

Instrumenten för riskhantering förfinas kontinuerligt. Processerna förbättras såväl på koncernnivå som inom affärsenheterna

bland annat med en utökad projektuppföljning i nära samarbete med de lokala enheterna. Erfarenheterna visar att en bra projektplanering är avgörande för projektets genomförande. Genom att identifiera och åtgärda problem i tidiga skeden förbättras förutsättningarna för lönsamhet i projekten.

Genom fokuseringen på utvalda hemmamarknader har Skanskas lokala affärsenheter ingående kännedom om, och kan göra fortlöpande analyser av, lokala förhållanden på respektive marknad. Dessa analyser integreras i koncernledningens arbete.

Många marknader, många segment

Bygginvesteringarna i ett land följer normalt BNP-utvecklingen med en eftersläpning på ett till tre kvartal. Svängningarnas amplitud varierar mellan olika marknader men är generellt större för bygginvesteringarna än för BNP. I snitt beräknas förändringar av bygginvesteringar på Skanskas marknader uppgå till 2,5 gånger förändringen av BNP.

Konjunkturcyklerna är inte desamma för alla marknader och segment, vissa är mer volatila än andra. Skanska arbetar på många marknader och inom många segment för både offentliga och privata kunder, vilket minskar risken i verksamheten som helhet.

Projekten den primära intäktskällan

Byggverksamhet handlar till stor del om att hantera risker. Praktiskt taget varje projekt är unikt. Storlek, utformning, miljö – det mesta varierar för varje nytt uppdrag. Byggindustrin skiljer sig på så sätt från typisk tillverkningsindustri med serietillverkning i fasta anläggningar.

Projekten är Skanskas primära intäktskälla och koncernens lönsamhet är beroende av de enskilda projektens resultat. Oförutsedda risker kan orsaka förluster. Karakteristiskt för byggverksamheten är att risker och möjligheter inte är symmetriska. Ett väl genomfört projekt kan betyda att marginalen i projektet kan öka med någon procentenhet. Ett stort förlustprojekt kan däremot ha en negativ resultat effekt som är betydligt större.

Enhetliga riskhanteringsrutiner

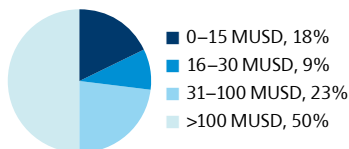
En väl genomförd identifiering och hantering av risker och möjligheter under anbudsberedning lägger grunden för ett framgångsrikt projekt.

Inom hela koncernen används en gemensam rutin för att identifiera och hantera risker, Skanska Tender Approval Procedure (STAP) och Operational Risk Assessment (ORA). Byggprojekt utvärderas under anbudsberedning med avseende på tekniska, juridiska och finansiella risker. Dessutom analyseras ett antal generella omvärldsfrågor, bland annat etiska, sociala och miljömässiga aspekter. Under genomförandetiden följs detta upp och uppdateras allteftersom projektet fortskrider.

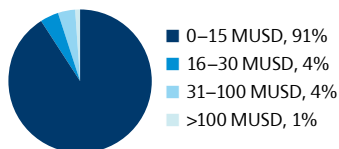
Analysen visar att brister i projektorganisation, i affärsenhetens lokala kompetens och/eller brister i kundrelationen

Orderstock 137 Mdr kr

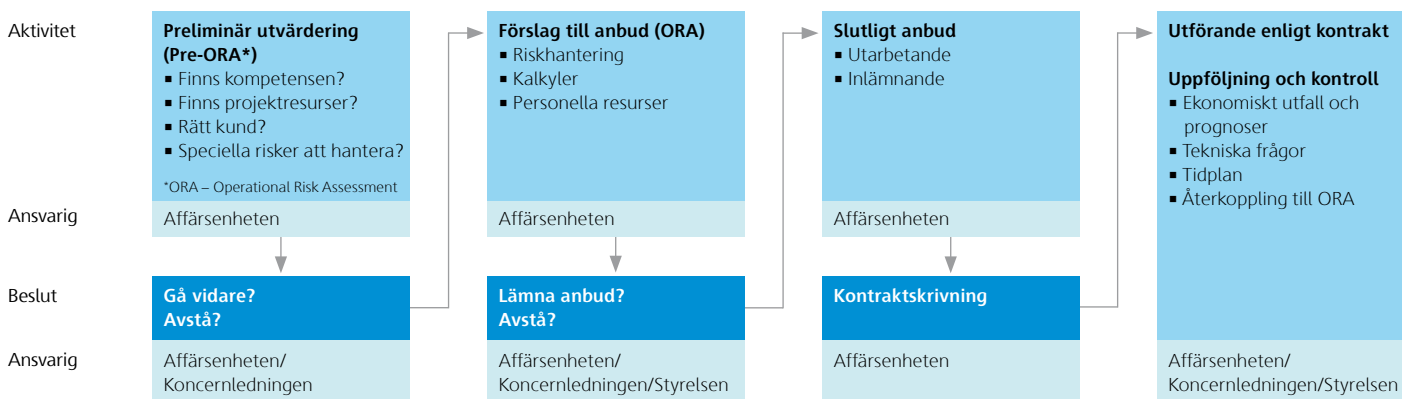
Kontraktsvärde



Antal projekt



Skanska Tender Approval Procedure (STAP)



ofta ligger bakom dåliga resultat. Erfarenheterna visar också att initiala lönsamhetsproblem i ett projekt snarare tenderar att förvärras än minska över tiden. ORA-processen innebär att anbudsberedningen systematiserats. Nya projektmöjligheter analyseras mot bakgrund av affärsverksamhetens kärnstyrkor avseende kompetens, geografisk marknad, kontraktstyper och kontraktstorlek samt tillgängliga projektresurser. En kartläggning av denna kärnkompetens har gjorts för varje lokal enhet. Potentiella projekt måste överensstämma med enhetens fastställda kompetensprofil.

En matris för att välja rätt projekt

Den grundläggande riskanalysen vid nya projektmöjligheter baseras på The Skanska Heat Map – en matris över bolagets kärnkompetens. Heat Map-instrumentet används för att välja ut ”rätt” projekt för anbudsarbete.

Nya tänkbara projekt granskas utifrån ett antal generella parametrar – produkttyp, personal, geografi, kund och kontrakt/åtagande – som erfarenhetsmässigt är avgörande för ett projekts framgång. Heat Map används innan tid och kraft läggs ner på ett anbud. Om tillstånd ges för att påbörja anbud följer ORA-processen som är en mer specifik och ingående riskanalys.

Förstärkt enhet för riskhantering

Under 2009 etablerades specialistenheten SET Risk Team (SRT) som granskar och

analyserar tänkbara anbudsförslag, investeringar eller desinvesteringar innan beslut fattas i koncernledningen (SET). SRT behandlar 40–50 anbudsförslag per månad, sammantaget cirka 500 per år.

Affärsenheten genomför riskbedömning och identifierar specifika åtgärder för begränsning av risker. Därefter beslutar enheten, i vissa fall efter godkännande av koncernledningen, om anbud ska lämnas.

Förutom anbudsanalyser ska SRT stärka koncernens riskhantering, stödja riskarbetet i och sprida kunskap och erfarenheter mellan affärsenheterna. Det fortsatta arbetet i SRT inriktas på att utveckla enhetliga processer för alla affärsenheter och att säkerställa att minst en projektansvarig medverkar i anbudsarbetet i affärsenheterna. Avsikten är också att alla framtida projektmöjligheter ska riskanalyseras inom de lokala enheternas Operational Risk Assessment. Dessutom ska en återkoppling till SRT ske före projektstart.

Operationella risker

I byggverksamhet är de operationella riskerna avsevärt högre än de finansiella. Förmågan att förutse och hantera de operationella riskerna i byggverksamheten är avgörande för att uppnå goda resultat.

Projektet avräknas med successiv vinstavräkning. Denna metod innebär att vinsten redovisas i takt med att kostnaderna upparbetas.

Varje projekt utvärderas kvartalsvis där justeringar av vinstavräkningen görs för eventuella förändringar i den bedömda kostnaden för att slutföra projektet. Bedömda förluster i pågående projekt redovisas i sin helhet vid den tidpunkt bedömningen görs. I ett förlustprojekt som tidigare har rapporterat vinst måste därvid hela den tidigare avräknade vinsten kostnadsföras tillsammans med hela den bedömda förlusten. Projektet kommer sedan, om inga ytterligare förändringar sker, att redovisa noll i bruttoresultat under återstoden av produktionsperioden.

Risker relaterade till materialpriser

I Skanskas verksamheter finns många olika typer av kontraktsformer. Graden av risk när det gäller priser på varor och tjänster varierar starkt beroende på kontraktstyp.

I de fall där Skanska arbetar på löpande räkning går eventuella kostnadsökningar direkt till kunden. Vid uppdrag för offentliga kunder har Skanska ofta kontrakt med fast pris.

I vissa avtal införs indexeringsklausuler som tillåter en omräkning av kontraktsvärdet motsvarande prisförändringarna.

Finansiella risker

Supportenheten Skanska Financial Services används för att utvärdera finansiella risker avseende kreditrisker, betalningsflöden, kunder, underleverantörer och joint venture partners. I alla typer av större projekt som löper under lång tid sker en regelbunden uppföljning av riskbedömningen. Koncernledningen gör kvartalsvis uppföljning av större projekt, vilka sammantaget utgör cirka en tredjedel av den totala projektvolymen, och följer på samma sätt upp förlustprojekt samt sådana projekt som bedöms innebära speciella risker.

Valutarisker

Projektens intäkter och kostnader möts normalt i samma valuta, varför transaktionsriskerna vid växling mellan olika valutor är begränsade. Kända och budgeterade finansiella flöden valutasäkras. Den valutarisk som uppstår till följd av att delar av koncernens egna kapital är långsiktigt investerat i utländska dotterbolag, valutasäkras ej fullt ut. Skanska valutasäkrar dock till viss del eget kapital i de marknader/valutor där koncernen har relativt stor andel av det egna kapitalet investerat. Vid utgången av 2009 var cirka 30 procent av eget kapital i de amerikanska, norska, polska och tjeckiska dotterbolagen valutasäkrade. Investeringar i utvecklingsverksamheterna valutasäkras eftersom avsikten är att över tiden sälja dessa tillgångar.

Ränterisker

Ränterisk är den resultatpåverkan som uppstår vid förändring av räntenivån. De räntebärande tillgångarna överstiger för närvarande de räntebärande skulderna vilket innebär att finansnettot påverkas negativt av en räntesänkning. Vid årsskiftet uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden på de räntebärande tillgångarna om 17,6 miljarder kronor till 0,2 (0,1) år och på den räntebärande skulden, exklusive pensionskulden, om 2,9 miljarder kronor till 1,5 (0,6) år. Storleken på den räntebärande pensionskulden om 2,2 (3,1) miljarder kronor är i hög grad kopplad till den långa statskuldräntan. En höjning/sänkning av den långa räntan ger upphov till en minskning/ökning av pensionskulden. Sådana förändringar redovisas i koncernens totalresultat (se not 28, sidan 117).

Refinansieringsrisker och likviditet

Refinansieringsrisk är den risk som kommer av bristande likviditet eller av svårigheter att ta upp, eller omsätta, externa lån. Koncernens outnyttjade kreditfacilitet uppgick vid årsskiftet till 8,4 (8,9) miljarder kronor. Löptiden för lånestocken, inklusive löptiden för outnyttjad kredit var 4,5 (5,5) år.

Påverkan på koncernen vid förändring av SEK mot övriga valutor samt förändring av USD mot SEK baserad på 2009 års Resultaträkning och Rapport över finansiell ställning

Mdr kr	+/-10%	Varav USD +/-10%
Intäkter	+/- 10,9	+/- 4,4
Rörelseresultat	+/- 0,4	+/- 0,2
Eget kapital	+/- 1,5	+/-0,3

Känslighetsanalysen ovan visar på koncernens känslighet för ensidig förändring i SEK.

Räntebärande skulder och tillgångar

Mdr kr	31 dec 2009	31 dec 2008
Räntebärande bruttoskuld	-5,1	-5,9
Likvida medel och räntebärande fordringar	17,6	15,1
Räntebärande nettokassa/-skuld	12,5	9,2

Pensionsförpliktelsens känslighet för ändrad diskonteringsränta

Mdr kr	Sverige	Norge	Storbritannien	Totalt
Pensionsförpliktelser, den 31 december 2009	5,2	2,6	4,6	12,4
Diskonteringsräntan ökar/reduceras med 0,25% ¹⁾	+/-0,2	+/-0,1	+/-0,2	+/-0,5

1) Beräknad förändring av pensionsförpliktelsen/pensionskulden om diskonteringsräntan förändras. Om pensionskulden ökar reduceras koncernens eget kapital med cirka 75 procent av den ökade pensionskulden efter hänsyn tagen till uppskjuten skatt och sociala kostnader.