

## Effektivitet och lönsamhet

Skanska genomför årligen tusentals projekt. Det övergripande målet är att varje projekt ska vara lönsamt och genomföras i enlighet med Skanskas värderingar som de uttrycks i de fem kvalitetsmålen. Noll förlustprojekt, noll arbetsplatsolyckor, noll miljöincidenter, noll etiska oegentligheter och noll defekter.

### Affärsidé

Skanskas affärsidé är att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta.

### Vision

Skanska ska vara ledande på sina hemmamarknader – kundens första val – inom byggverksamhet och projektutveckling.

### Mål

Skanskas övergripande mål är att skapa värde för kunder och aktieägare. Projekten är kärnan i koncernens verksamhet och värdet skapas i väl genomförda och lönsamma projekt.

Skanska ska vara ledande avseende storlek och lönsamhet inom sina segment på de byggande affärsenheternas hemmamarknader med fokus på ”Outperform”-marginal och kassaflöde.

Skanska ska vara en ledande projektutvecklare på lokala marknader och inom utvalda produktområden såsom bostäder, kontor och handel samt inom utvalda typer av infrastrukturprojekt.

Koncernens finansiella mål presenteras på sidan 10.

Skanskas strategi för att nå operativa och finansiella mål är att:

- fokusera på kärnverksamheten inom byggverksamhet och projektutveckling
- vara ett internationellt företag med en ledande position på utvalda hemmamarknader
- utföra alla projekt med noll defekter enligt kundens förväntningar
- rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare samt verka för ökad mångfald
- identifiera och systematiskt hantera risker
- vara ledande inom utveckling och byggande av gröna projekt
- vara branschledande inom hållbar utveckling, i synnerhet inom arbetsmiljö, etik och miljö
- dra fördel av urbaniseringstrender och utnyttja koncernens kunnande och erfarenhet som stadsbyggare
- utnyttja den potential som finns i samordning av koncernens inköp
- utnyttja den potential som finns i rationaliseringsvinster genom ökad industrialisering av byggprocessen

## Synergier i Skanska

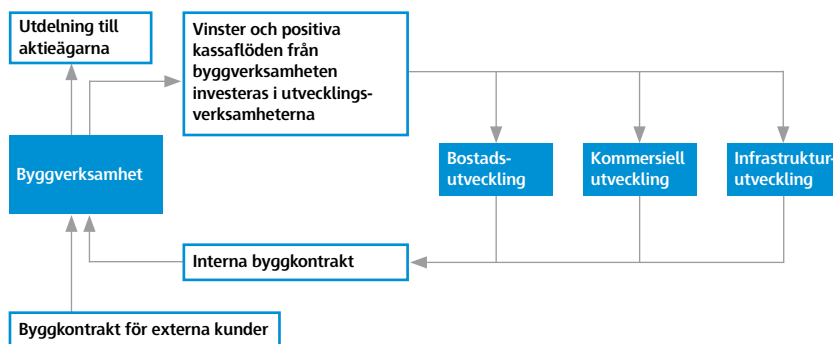
Inom Skanska-koncernen finns både operativa och finansiella synergier som skapar ett ökat värde för våra aktieägare.

### Operativa synergier

Genom att vara en global aktör skapas operativa synergier framförallt genom möjligheten att utnyttja den lokala specialistkompetens som finns inom olika affärsområden globalt. Även gemensamma aktiviteter inom inköp och produktutveckling ökar effektiviteten och bidrar till ökade synergier inom organisationen.

### Finansiella synergier

Byggverksamheten drivs med ett negativt rörelsekapital och genererar över tiden ett positivt kassaflöde. Kassaflödet investeras i koncernens projektutvecklingsverksamheter vilka har haft en mycket



god avkastning på investerat kapital. Dessutom medför dessa investeringar att byggverksamheten erhåller nya uppdrag som genererar vinst för verksamheten. Se även illustration.

### Skanskas kärnverksamheter

Byggande och projektutveckling är komplexa verksamheter. De flesta projekt är unika och lokala liksom de aktörer som involveras. Även marknadsförutsättningarna varierar mellan länder och regioner. Skanskas organisation bygger på lokala verksamheter i ett globalt nätverk. Verksamheten bedrivs inom fyra verksamhetsgrenar.

### Byggverksamhet

Verksamheten omfattar såväl hus- och anläggningsbyggande som bostadsbyggande och är Skanskas största verksamhetsgren. Bygguppdrag utförs både för externa kunder (92 procent) och för Skanskas utvecklingsverksamheter (8 procent). Byggverksamheten bedrivs på utvalda hemmamarknader – Sverige, Norge, Finland och Estland, Polen, Tjeckien och Slovakien, Storbritannien, USA samt Latinamerika. Särskild vikt läggs vid storstadsregioner vilka oftast uppvisar högre tillväxt än respektive land som helhet. Skanska erbjuder många av de produkter och tjänster som behövs i växande städer – lokaler för arbetsplatser, skolor, sjukhus, sport- och fritidsanläggningar liksom bostäder och infrastruktur för till exempel transport, energi och vatten. På enskilda marknader verkar Skanska idag enbart inom vissa segment, men genom att utnyttja sitt totala kunnande kan koncernen öka möjligheterna för tillväxt och ökad vinst på dessa marknader.

### Bostadsutveckling

Skanska initierar och utvecklar bostadsprojekt för försäljning främst till privata konsumenter och är verksam på utvalda hemmamarknader där bolaget har en permanent närvaro – Sverige, Norge, Finland och Estland, Tjeckien och Slovakien. Skanska är en av Nordens ledande utvecklare av bostäder.

### Kommersiell utveckling

Skanska initierar, utvecklar, investerar i, hyr ut och avyttrar kommersiella fastighetsprojekt främst för kontor, handelscentra samt logistikfastigheter i Sverige, Danmark, Finland, Polen, Tjeckien och Ungern med fokus på de större städerna samt, från och med 2009, även i USA. De utvalda marknaderna bedöms erbjuda ett kontinuerligt flöde av hyresgäster och investerare, de senare som köpare av färdigutvecklade projekt.

Universitetsholmen i Malmö håller på att utvecklas till en levande stadsdel nära både stad och hamn. Citykajen är ett av flera Skanska-projekt på Universitetsholmen. Banverket och PriceWaterhouseCoopers är ankarhyresgäster i fastigheten.



### Infrastrukturutveckling

Skanska utvecklar, investerar i, driver och avyttrar privatfinansierade infrastrukturprojekt, exempelvis vägar, sjukhus, skolor och kraftverk på koncernens hemmamarknader.

### Samverkan ger hävstångseffekter

Koncernens affärsenheter är specialiserade som projektutvecklare eller byggare men samverkar ofta i enskilda projekt. Detta förstärker kundfokuseringen och skapar förutsättningar för erfarenhetsöverföring samtidigt som ett effektivt utnyttjande av koncernens samlade kompetens och finansiella resurser säkerställs.

För att ytterligare utnyttja synergier och samla bolagets expertis finns en rad stöd som är tillgängliga för alla enheter. Däribland återfinns verktyget the Skanska Knowledge Map, ett webbaserat Intranät-verktyg som visualiserar experter och expertgrupper från Skanska globalt inom utvalda strategiska områden, exempelvis Building Information Modeling (BIM), Green Business och Design/Build. Verktyget visar var experterna och expertgrupperna är lokaliserade och vilka problemställningar de arbetar med. Dessutom ges vägledning om godkända

tillvägagångssätt och rekommenderade metoder. Genom att nyttja bolagets specialistkompetens vid planering och genomförande av projekten förbättras riskkontrollen, vilket i sin tur resulterar i högre kvalitet och lönsamhet. Global samverkan ger därmed hävstångseffekter både i resultathänseende och vad avser koncernens förmåga att tillgodose kundernas behov.

### Storleken ger konkurrensfördelar

Genom att vara marknadsledande positionerar sig Skanska väl i förhållande till de mest krävande kunderna. Skanskas ställning ger också tillgång till de bästa leverantörerna som kan leva upp till Skanskas åtagande mot kunden beträffande tid, kvalitet, säkerhet och etik. Skanskas storlek ger en fördel vid de mest komplexa uppdragen där koncernens samlade erfarenhet och kunnande används för att möta kundernas krav. Endast ett fåtal företag kan konkurrera om den typ av projekt där, förutom pris, helhetslösningar och livscykelkostnader är av avgörande betydelse. Koncernens storlek och internationella profil är även attraktiva egenskaper vid rekrytering av nya medarbetare.

### Både lokal och global aktör

Basen i koncernen är de lokala, affärsdrivande verksamheterna som har god kännedom om sina respektive marknader, kunder och leverantörer. De lokala enheterna understöds av Skanskas varumärke, finansiella styrka och koncerngemensamma expertis. Skanska är därmed både ett lokalt företag med global styrka och en internationell byggare och projektutvecklare med stark lokal förankring. Organisationen arbetar decentraliserat men integrerat utifrån gemensamma mål och värderingar. Koncernens omfattande nätverk gör det möjligt att erbjuda lokala kunder Skanskas globala kunskande.

### Building Information Modeling

En datorbaserad metod för detaljerad planering, samordning och effektivare utförande ska användas i projekt där Skanska ansvarar för utformningen, så kallad Design/Build. Building Information Modeling, BIM, innebär ökad standardisering och förbättrar även möjligheterna att utnyttja sparpotentialen i bolagets satsning på centrala inköp.

### Nordisk samordning

Det finns en stor potential i att förbättra produktiviteten i byggprojekten. Flera initiativ har tagits för att standardisera produkter och utförande och för att förbättra planeringen. Skanska Xchange är ett samnordiskt projekt som syftar till att förbättra effektiviteten genom en högre grad av standardisering och prefabricering inom bostadsbyggandet.

Fabrikstillverkningen av byggelement samordnas i en nordisk enhet, Skanska Industrial Production Nordic, för ökade skal fördelar.

### Skanskas styrkor

#### Medarbetarna

Med kompetens och engagemang förenar Skanskas medarbetare sin expertis med koncernens övergripande inriktning på en hållbar utveckling för att framgångsrikt kunna leverera projekt till kunderna. Möjligheten att överföra kunskap mellan olika geografiska marknader bidrar också till styrkan.

#### Varumärket

Skanskas varumärke har byggts upp under mer än 120 års verksamhet i många olika länder. En del av Skanskas varumärke



Planering, planering och åter planering är nyckeln till en förbättrad arbetsmiljö. Svåra moment och risker analyseras innan nya moment påbörjas som här vid ett projekt i Norge.

### Skanskas nyckelintressenter

- Kunder
- Medarbetare
- Aktieägare
- Media och allmänhet
- Leverantörer och underentreprenörer
- Nationella, regionala och lokala myndigheter
- Kringboende
- Ideella organisationer

Alla byggprojekt i samhället påverkar människor och miljöer. Som ansvarsfullt företag bidrar Skanska till samhällsutvecklingen, skapar värde och tillgodoser olika gruppers intressen.

utgörs av koncernens uppförandekod som omfattar policies för relationer till anställda, arbetsmiljö, miljö och affäretik.

#### Finansiell styrka

Koncernens finansiella styrka utgör en viktig faktor för kundernas och kapitalmarknadens förtroende för Skanska. Den ger samtidigt förutsättningar för att investera i egen projektutveckling och för att ta ansvar för och investera i stora projekt på marknaden för privatfinansierad infrastruktur.

### Vikten av ledarförsörjning

Ett bra anseende är en viktig faktor för att kunna attrahera de bästa medarbetarna. För att nå de långsiktiga målen krävs att Skanska kan säkerställa tillgången på ledare såväl för sina projekt som till andra delar av organisationen. Att identifiera och utveckla morgondagens ledare är en kärnaktivitet för såväl de lokala enheterna som för koncernen. Därför mäts och bedöms prestationen hos medarbetare med ledarpotential kontinuerligt och en avsevärd del av ledningens tid och resurser läggs på ledarutveckling (se sidan 14). För att öka koncernens attraktionskraft och knyta medarbetarna närmare bolaget infördes från och med 2008 ett nytt aktiesparprogram, Skanska Employee Ownership Program, som riktas till alla tillsvidareanställda medarbetare och som successivt kan ansluta sig till detta. Det nuvarande programmet löper under perioden 2008–2010. Rekryteringsbasen breddas genom att större vikt läggs vid att öka mångfalden i personalstyrkans fördelning avseende kön, etnicitet och utbildningsbakgrund.

### Rutiner för riskhantering

Byggverksamhet är förenad med risker av såväl teknisk, legal och finansiell som person-, arbetsmiljö- och miljörelaterad art. Förmågan att identifiera och hantera dessa risker är avgörande för koncernens framgång och därmed en viktig förutsättning för att nå de strategiska målen. Oförutsedda risker kan få en avsevärd negativ inverkan på resultatet. Därför är koncernens riskhanteringsrutiner av central betydelse (se sidan 12).

## Nya initiativ 2009

### Grundpelare för lönsamhet

Skanskas resultat uppnås genom väl genomförda och lönsamma projekt. Rätt marknad, rätt projekt och rätt projektorganisation är grundpelarna för framgång. Grunden har fastlagts i koncernens strategiska planering där de utvalda marknaderna och segmenten identifierats.

Kundkännetiden byggs upp kontinuerligt genom permanent närvaro på de utvalda marknaderna. Kompetent projektorganisation säkerställs genom lokala och koncerngemensamma program för ledarförsörjning. Planering och genomförande av nya projekt baseras på den omfattande kunskaps- och erfarenhetsbank som uppbyggts i tusentals projekt runt om i världen.

### Lönsamhet, etik och miljö

Skanska ska agera på ett långsiktigt hållbart och ansvarsfullt sätt gentemot såväl ägare, kunder och medarbetare som mot samhället i stort. Skanskas målsättning är att samtliga projekt ska vara lönsamma och de ska dessutom genomföras enligt de fem nollvisionerna, det vill säga utan vare sig förlustprojekt, arbetsplatsolyckor, miljöincidenter, etiska oegentligheter eller defekter.

De lokala enheternas marknads- och kundspecifika kompetens, i kombination med Skanskas centrala affärs- och kontrollfunktioner, koncernens uppförandekod och gemensamma riskhantlingsrutiner, ger stöd för att uppnå både finansiella och kvalitativa mål.

### Grönt byggande

Skanska medverkar aktivt till att minimera klimatpåverkan. Skanska har målsättningen att bli ledande inom miljö- och energieffektivt byggande med ambitionen att utveckla ekonomiskt attraktiva gröna lösningar för kunderna. Koncernens expertis och kunnande inom grönt byggande finns samlad och tillgänglig i The Green Toolbox. Efterfrågan på gröna lösningar ökar och initiativet kommer att ge Skanskas lokala enheter konkurrensfördelar.

Ambitionen, som riktas både internt och externt, är att utveckla processer och produkter som ökar energieffektiviteten och minskar utsläppen av växthusgaser utan att för den skull bli dyrare.

Som en följd av konjunkturedgången har fokus främst inriktats på riskhantering och projektgenomförande, att vinna nya kontrakt och att anpassa organisationen. Samtidigt bedrivs dock ett arbete med sikte på att stärka bolagets konkurrenskraft. Nya initiativ har tagits när det gäller miljö och mångfald samt bostads- och kommersiell utveckling.

### Ny enhet för Gröna affärer

Skanska intensifierar satsningen för ett grönare byggande. För att kommersialisera grön teknik och gröna lösningar har en ny global enhet inrättats – Skanska Green Business. Avsikten är att skapa flera gröna affärer och hjälpa kunderna att välja produkter som är energieffektiva och har låg miljöpåverkan. Enheten som leds från Stockholm av en Green Business Officer har också medarbetare runt om i Skanskas verksamheter i Europa och USA.

### Miljöcertifiering enligt LEED

Som första nordiska byggbolag har Skanska infört det internationella miljöcertifieringssystemet LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Såväl byggprojekt som kommersiella projekt kan miljöcertifieras enligt LEED. Alla Skanskas nya egenutvecklade kommersiella fastighetsprojekt och nya lokaler för egen verksamhet ska certifieras enligt LEED. Sedan flera år har Skanska arbetat med LEED i USA och bolaget har över 500 medarbetare som är utbildade i LEED.

### Start av kommersiell projektutveckling i USA

Skanska expanderar verksamheten inom verksamhetsgrenen Kommersiell Utveckling till utvalda städer i USA. En ny enhet ska initiera, utveckla, hyra ut och sälja kommersiella lokaler enligt samma modell som motsvarande affärsenheter i Norden och Europa. Det första kommersiella utvecklingsprojektet i USA startades i Washington D.C.

### Bostäder på utvalda marknader

Inom Bostadsutveckling innebär den nya strategiska inriktningen ökat fokus på kunder och produkter. Specialinredda visningslägenheter riktade mot utvalda kundgrupper och fullskaliga modellägenheter i planerade områden är exempel på förstärkta försäljningsinsatser. Samtidigt utökas kundernas trygghet genom GodAffär – ett trygghetspaket som griper in om köparen drabbas av till exempel sjukdom, arbetslöshet eller inte får sin tidigare bostad såld.

### Mentorprogram för kvinnor

Ett nytt mentorprogram för kvinnor (Skanska Female Mentorship Program) har inletts för att uppmuntra, stödja och utveckla kvinnor på olika nivåer i bolaget. Till det första programmet har 22 kvinnor valts ut som ska stöttas av lika många manliga medarbetare. Målet är att uppnå en jämnare könsfördelning på alla nivåer, speciellt i linjebefattningar.



Skanska Female Mentorship Program

## Finansiella och kvalitativa mål

Under 2009 uppnådde koncernen och ett flertal av affärsenheterna sina "Outperform"-mål, vilka överstiger branschnormen inom respektive geografisk marknad och segment.

### Rörelsemarginal

Rörelsemarginalen är ett viktigt prestationsmätt i verksamhetsgrenarna Byggverksamhet och Bostadsutveckling. Marginalerna är beroende av vilken typ av verksamhet som bedrivs och de kan också variera mellan olika geografiska marknader. "Outperform"-målen för de enskilda marknaderna vägs ihop till ett mål för verksamhetsgrenen som helhet.

### Rörelsekapital och Finansiell styrka

Byggverksamheten har som mål att driva rörelsen med negativt rörelsekapital, där målet definieras som snittet av de senaste fem kvartalens rörelsekapital dividerat med rullande tolv månaders intäkter.

För koncernen mäts den finansiella styrkan genom snittet av fem kvartals nettokassa.

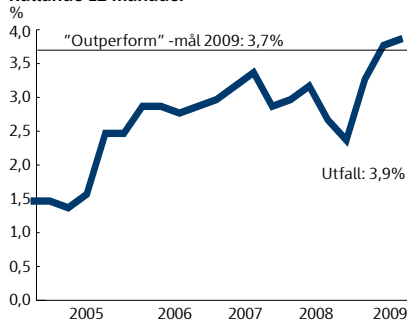
### Avkastning på kapital

Verksamhetsgrenarna Kommersiell utveckling, Bostadsutveckling och Infrastrukturutveckling – där Skanska investerar i projektutveckling – har mål för avkastning på sysselsatt kapital. Målet för justerad avkastning på sysselsatt kapital i Kommersiell utveckling och Infrastrukturutveckling inkluderar förändring i marknadsvärde exklusive valutakurspåverkan.

### Värdeskapande

För koncernen finns ett mål för avkastning på eget kapital. Kommersiell utveckling har dessutom ett långsiktigt mål avseende värdeskapande – under året upparbetade utvecklingsvinster efter avdrag för utvecklingsorganisationens kostnader.

### Rörelsemarginal i Byggverksamhet Rullande 12 månader



### Kvalitativa mål – de fem nollvisionerna

Till de finansiella målen läggs även kvalitativa mål. Några är baserade på specifika nivåer som ska uppnås för ett givet år medan andra har absolut nolltolerans, till exempel målet om noll etiska oegentligheter. Målen är baserade på visionen att verksamheten ska bedrivas med:

- noll förlustprojekt – som ska uppnås genom noggrant urval av projekt för anbudsgivning, konsekvent bedömning och hantering av risker, god planering och effektivt genomförande
- noll arbetsplatsolyckor – som ska uppnås genom utbildning, utrustning, arbetsplanering, tydliga instruktioner och regler samt uppföljning
- noll miljöincidenter – som ska uppnås genom analys och planering samt genomförande enligt plan
- noll etiska oegentligheter – som ska uppnås genom utbildning och nolltolerans mot oetiskt agerande
- noll defekter – som ska uppnås genom kompetens och erfarenhetsöverföring, planering och genomförande enligt plan

I tillägg till dessa nollvisioner finns även mål för ledarutveckling.

### Finansiella "Outperform"-mål 2009

	Mål	Utfall	
Koncernen	Rörelseresultat, Mdr kr	4,7	5,2
	Avkastning på eget kapital, %	18,0	18,9
	Finansiell styrka, Mdr kr	4,0	8,6
Byggverksamhet	Rörelsemarginal, %	3,7	3,9
	Rörelsekapital i relation till omsättningen, %	-10,2	-13,8
Bostadsutveckling	Rörelseresultat, Mdr kr	0,2	0,2
	Sålda bostäder, antal	2 000	2 277
Kommersiell utveckling <sup>1)</sup>	Rörelseresultat, Mdr kr	0,8	0,9
	Värdeskapande, Mdr kr	0,5	0,5
	Avkastning på sysselsatt kapital, % <sup>2)</sup>	9,3	9,8
Infrastrukturutveckling	Rörelseresultat, Mdr kr	-0,2	-0,1
	Potentiella projekt, poäng	25	26

1) Exklusive Kommersiell utveckling USA.

2) Inklusive under året realiserade utvecklingsvinster och förändringar i marknadsvärde.

### Långsiktiga finansiella mål

Koncernen	Avkastning på eget kapital, mål %	20,0
Byggverksamhet	Rörelsemarginal, mål %	4,0
Bostadsutveckling	Rörelsemarginal, mål %	12,0
	Avkastning på sysselsatt kapital, mål %	18,0
Kommersiell utveckling	Värdeskapande, mål Mdr kr årligen	0,5-0,7 <sup>1)</sup>
Infrastrukturutveckling	Avkastning på sysselsatt kapital, mål %	16,0 <sup>2)</sup>

1) Under året upparbetad utvecklingsvinst med avdrag för kostnader i utvecklingsorganisationen baserat på årliga bruttoinvesteringar på 4-5 Mdr kr.

2) Inklusive under året realiserade utvecklingsvinster och förändringar i marknadsvärde exklusive valutakurspåverkan.

### Ersättningar kopplade till målen

I Skanska omfattas många anställda av någon form av rörliga lönedelar eller bonus. Den totala ersättningen kan delas in i tre komponenter – fast lön, rörlig kontant ersättning samt koncernens långsiktiga incitamentsprogram vilket baseras på aktier (se not 37, sidan 131). Tilldelningen från de två senare komponenterna baseras på hur väl de finansiella målen uppfyllts. Kraven i koncernens finansiella målplan har brutits ned så att varje projekt, distrikt, region etc har mål som stödjer de övergripande ambitionerna.

Förutom att uppnå de finansiella målen ska ett antal kvalitativa mål uppfyllas som baseras på de fem nollvisionerna.

Om de kvalitativa målen inte uppfylls kan eventuell rörlig ersättning som baserats på de finansiella målen reduceras med upp till 100 procent.

### Kapitalstruktur

Kapitalbehovet varierar mellan de olika verksamheterna. Skanskas byggprojekt finansieras huvudsakligen av kunderna. Det leder till att bolaget inom byggverksamheten kan arbeta med ett negativt rörelsekapital. Behovet av eget kapital för ett byggföretag är dock betydande. Behovet är relaterat till den stora verksamhetsvolymen och till den inneboende risken i de olika typerna av bygguppdrag som genomförs. Hänsyn måste också tas

till finansiering av goodwill samt till utförandegarantier som är nödvändiga för offentligt upphandlade projekt på den amerikanska marknaden.

Ambitionen är att använda nettokassan till investeringar i utvecklingsverksamheterna – Bostadsutveckling, Kommersiell utveckling och Infrastrukturutveckling. Likvida medel som inte tas i anspråk investeras i kortfristiga placeringar i form av statspapper och bank- eller företagsobligationer med lägst BBB-rating.

Trots global kris finns köpare till Skanskas fastigheter. Kontorsprojektet Black Building på Sturegatan i centrala Sundbyberg såldes till IVG Funds före färdigställandet för 400 miljoner kronor. Svenska Kraftnät är den dominerande hyresgästen i fastigheten som EU GreenBuilding-certifierats.

