

Ärade aktieägare!

## **2016**

2016 var ett år med mycket kraftig resultattillväxt för Skanska. Intäkterna minskade något jämfört med föregående år men vi gick ut ur 2016 med rekordhög orderstock, vilket bådär gott inför kommande år. En stark finansiell ställning ger oss också goda förutsättningar.

För 2016 redovisar Skanskakoncernen ett resultat efter skatt på 6,5 miljarder kronor, en ökning med hela 32 procent jämfört med föregående år.

Jag ser allt större och tydligare synergier växa fram mellan våra verksamhetsgrenar och geografier, både operativt och finansiellt. Vi fokuserar nu ännu mer på att öka inslaget av sådana samarbeten, att ta oss an fler stora, komplexa projekt som "Ett Skanska".

För att ge några sifferexempel: omkring 15 procent av vår orderstock består nu av kontrakt där mer än en av våra enheter ingår och av våra intäkter i byggverksamheten genererades 12 procent av våra egna projektutvecklingsverksamheter under 2016. När vi samlar vår kompetens ger det oss också möjligheten att erbjuda våra kunder ett större och mer varierat utbud av produkter och tjänster – vilket tveklöst stärker vår konkurrenskraft.

Som exempel på stora projekt där flera av våra enheter samarbetar vill jag lyfta fram LaGuardia i New York, där vår infrastrukturutveckling och våra två byggverksamheter i USA jobbar tillsammans på flygplatsen. Även i Europa har vi flera stora OneSkanska-jobb, till exempel jobbar Skanska UK med Sverige på både ESS i Lund och på NKS i Solna.

Jag är stolt över den fina avkastning som våra projektutvecklingsverksamheter visade upp 2016, men resultattillväxten till trots kan vi inte luta oss tillbaka och vara nöjda. Inom bygg har vi fortfarande några enheter som inte nådde hela vägen fram och det är vår högsta prioritet att säkerställa att alla enheter levererar i enlighet med sin potential. Vi satsar på att öka resultatet i byggverksamheten och skapa största möjliga värde inom projektutveckling.

## **Finansiella mål**

Inom vår affärsplan för 2016-2020 har vi stakat ut att projektutvecklingen ska växa och uppnå ett lika stort värdeskapande som byggverksamheten. Jag är nöjd med utfallet ett år in i strategiperioden. Vi har ökat investeringarna och våra utvecklingsvinster och våra tre utvecklingsverksamheter stod för drygt 60 procent av rörelseresultatet ifjol.

För 2016 uppnådde vi våra finansiella mål med ett undantag. Vi ökade avkastningen på eget kapital till 28 procent för koncernen och avkastningen på sysselsatt kapital inom projektutvecklingen till 18 procent, vilket överträffade våra mål, och vår finansiella styrka är god. Byggmarginalen på 2,6 procent är vi däremot inte alls nöjda med. Att nå eller överträffa målet på minst 3,5 procent är högt prioriterat. Jag kommer att återkomma till det.

## **2016 i korthet**

- Inom Kommersiell fastighetsutveckling var aktiviteten hög i samtliga tre geografier, Norden, Centraleuropa samt USA, och nytt rekord i försäljningsvinst uppnåddes. Bland annat sålde vi 101 Seaport i Boston för cirka 3,8 miljarder kronor.
- Bostadsutvecklingen fortsätter att förbättras, rörelseresultatet nådde sin högsta nivå någonsin och verksamheten överträffade våra uppsatta lönsamhetsmål.

- I vårt tredje utvecklingsben, infrastruktur, sålde vi motorvägen M25, som sträcker sig runt London, med ett väldigt bra resultat precis före årsskiftet. Vi vann också OPS-kontraktet för LaGuardia i New York. Det gav oss också vårt största byggkontrakt någonsin, vårt cirka 23 miljarder kronor.
- Bland våra byggenheter stod Sverige och USA Building ut positivt under 2016, medan Polen och USA Civil av olika anledningar underpresterade.

### **Finansiell kapacitet**

Skanskas egna kapital ökade till 27,5 miljarder kronor och soliditeten steg till 25,8 procent under 2016. Outnyttjade kreditlöftena om 5,7 miljarder kronor i kombination med våra operativa finansiella tillgångar om 10,6 miljarder (som inkluderar den centrala skulden) kronor säkerställer en tillfredsställande finansiell kapacitet för koncernen.

### **Utdelning**

Som bekant har styrelsen inför stämman föreslagit en höjning av ordinarie utdelning per aktie om 10 procent till 8,25 kronor. Det motsvarar en utdelningsandel på 52 procent, en nivå som ligger inom det intervall vi har som utdelningspolicy.

Styrelsens förslag baseras på finansiell ställning samt utsikter och investeringsmöjligheter för innevarande år. Viktigt att notera är att den föreslagna utdelningen inte äventyrar nödvändiga investeringar. Så till vida stämman godkänner förslaget innebär det att Skanska i tretton år i följd höjt eller lämnat ordinarie utdelning oförändrad.

I samband med bokslutsrapporten fick jag frågor om varför vi inte delar ut ännu mer, om inte utrymme fanns till och med för en extrautdelning. Mitt svar då som nu är att vi ser investeringsmöjligheter och är av uppfattningen att vi kan använda pengarna bättre i verksamheten. En avkastning på 28 procent på eget kapital är ett bevis på att vår affärsmodell fungerar och levererar värde!

### **Utvecklingen i ett makroperspektiv, BNP i hemmamarknaderna**

Det här diagrammet illustrerar den allmänna ekonomiska utvecklingen sedd i ett Skanskaperspektiv och visar den vägda reala BNP-utvecklingen i Skanskas hemmamarknader, där vägningen baserats på vår omsättning i respektive marknad. Vi kan konstatera att vi hade en positiv ekonomisk tillväxt på 2,0 procent under 2016 och att prognosen för innevarande år indikerar en något ökande tillväxttakt till 2,5 procent.

### **BNP/Bygginvesteringar**

Ser vi till bygginvesteringarna, som här har vägts ihop på samma sätt, hade vi en genomsnittlig tillväxt på 2,7 procent under 2016, ned från 5,0 procent föregående år.

Den avtagande tillväxttakten i bygginvesteringarna under 2016 förklaras med 1) lägre tillväxt i USA i samband med presidentvalet, då både offentliga- och privata investeringsbeslut försenades, samt tuffa jämförelsetal efter en extremt hög byggaktivitet i oljeindustrin föregående år, 2) den brittiska marknaden som kontrakterade för första gången sedan finanskrisen på grund av osäkerheten kring Brexit och 3) att marknaden i Centraleuropa var väldigt svag, dels på grund av störningar i flödet av nya EU-medel till regionen och dels de lokala myndigheternas bristande förmåga att godkänna nya projekt.

I år förväntas tillväxttakten i byggsektorn vara stabil, på 2,6 procent, men vi räknar med en omfördelning mellan våra olika marknader. I Norden, som var väldigt starkt 2016, väntas vi få se en något lägre tillväxttakt. Å andra sidan räknar vi med att få se en viss återhämtning i Centraleuropa, i takt med att EU-pengar åter börjar flöda in i regionen, och i USA bör aktiviteten öka något med anledning av de satsningar som president Trump har utlovat.

Jag återkommer till marknadsutsikterna för 2017 lite mer i detalj när jag kommer in på våra olika verksamhetsområden.

### **Projektutvecklingen**

Jag är mycket stolt över vår bostadsutveckling som genomfört en fantastisk turnaround under senare år och fortsätter att visa upp förbättrad lönsamhet. Stöd har kommit från en stark bostadsmarknad, men vi ser också ett allt mer effektivt genomförande av våra projekt. Verksamheten presterar nu väl över det 10/10-mål vi satt upp för rörelsemarginal och avkastning på sysselsatt kapital för vår bostadsutveckling. BoKlok, vårt koncept med IKEA, bidrog också starkt med sin operationella effektivitet och höga avkastning.

I Sverige överstiger efterfrågan på bostäder utbudet men vi kan se att amorteringskravet haft en balanserande effekt. En följd är att antalet spekulationsköpare har minskat. Norge och Finland är marknaderna stabila och vi fokuserar på de snabbast växande områdena.

I vår kommersiella fastighetsutveckling har vi sålt fastigheter i våra tre geografier, Norden, Centraleuropa samt USA med försäljningsvinster på cirka 3,1 miljarder kronor. Vid årsskiftet hade vi 47 pågående projekt och under inledningen av 2017

Under fjolåret sålde vi ett infrastrukturprojekt, investeringen i motorvägen M25 i London, Storbritannien, för drygt 3 miljarder kronor, med försäljningen av vår polska motorväg A1 sköts in i det första kvartalet 2017. Infrastrukturutveckling skrev också sitt tredje avtal i offentlig privat samverkan, OPS, avseende LaGuardia Terminal B i New York.

Jag lägger stort fokus på att vi ska ta oss an stora projekt, öka synergieffekterna och jobba som ett Skanska. I vår affärsmodell genereras kapital i vår byggverksamhet som sedan investeras i våra utvecklingsverksamheter, vilka i sin tur genererar bygguppdrag och framtida utvecklingsvinster, i ett kretslopp. Det är en modell som har levererat under 2016!

Att använda det fria rörelsekapital som byggverksamheten genererar och investera det i vår egen projektutveckling ger oss betydligt bättre avkastning än att ha pengarna på banken, samtidigt som det skapar en mängd nya bygguppdrag för våra byggande enheter.

Efterfrågan stark i samtliga tre projektutvecklingsverksamheter. Under 2017 planerar vi att starta ännu fler projekt för att få en ännu kraftigare tillväxt i denna del av verksamheten.

### **Bostadsutveckling**

#### **Mål och utfall 2016**

Vår bostadsutveckling hade ett väldigt bra fjolår. Totalt sålde vi cirka 4 600 bostäder och startade drygt 4 800 stycken, vilket är en rejäl uppgång mot året före, och vid utgången av 2016 hade vi över 7 400 bostäder i produktion.

Intäkterna steg med 8 procent till 13 miljarder kronor och rörelseresultatet ökade med 37 procent till 1,6 miljarder kronor. Sammantaget gav det en rörelsemarginal på 12 procent och en avkastning på sysselsatt kapital på fina 17 procent, rejält över det lönsamhetsmål vi kallar 10/10 för verksamheten.

I sammanhanget vill jag åter passa på att lyfta fram BoKlok, vårt prisvärda boendekoncept som vi utvecklat tillsammans med IKEA, som tack vare sin höga operationella effektivitet kan kombinera en prisvärd produkt till våra kunder med en hög avkastning.

### **Marknad/utsikter**

Bostadsmarknaden är fortsatt väldigt stark i Sverige och i nuvarande marknad ser vi möjlighet att takta upp volymerna något. Vi har också sett att amorteringskravet bidragit till en mer balanserad marknad, vilket är positivt. I Norge är marknaden stabil, men låga oljepriser har påverkat de regioner som är beroende av energisektorn negativt. Den finska marknaden visar tecken på förbättring och vi finns i bra mikrolägen på marknaden. I Centraleuropa är marknaden god med höga transaktionsvolym och stabilitet i försäljningspriser. Gemensamt för alla våra marknader, exklusive Finland, är utmaningen att köpa och utveckla mark till följd av stigande priser och långa planprocesser.

### **Kommersiell fastighetsutveckling**

#### **Intäkter och försäljningsvinst**

Våra moderna fastigheter med långa hyreskontrakt är mycket efterfrågade av investerare, vilket medför attraktiva värderingar på dessa fastigheter. I Norden, framförallt i Sverige, USA och Centraleuropa finns ett stort intresse från investerare i nyutvecklade fastigheter.

Vi sålde fastigheter för nästan 10 miljarder kronor i vår kommersiella fastighetsutveckling ifjol med en försäljningsvinst på drygt 3 miljarder, vilket är nya toppnoteringar för Skanska. Vi har nått en ny normalnivå med högre volymer i olika geografier och kommer att fortsätta öka våra investeringar och sälja fastigheter i en mer stadig takt framöver.

Verksamhetens vinst belastades samtidigt att vi skrev ned två projekt i energikorridoren i Houston i USA med cirka 200 miljoner kronor i spåren av nedgången i oljepriset.

Grunden till våra framgångsrika försäljningar går att finna i ett hårt uthyrningsarbete. Under 2016 hyrde vi ut hela 379 000 kvadratmeter nya kontorsytor, vilket skapar stora värden.

Under 2016 startade vi totalt 26 projekt i USA, Centraleuropa och Norden, och vid årets slut hade vi 47 pågående projekt med en förväntad investeringsvolym på drygt 20 miljarder kronor. Givet våra fortsatta investeringar och vår diversifierade portfölj ser vi goda möjligheter att fortsätta att attrahera investerare till våra objekt i rådande lågräntemiljö.

### **Marknad/utsikter**

Vakansgraderna för kontorslokaler i Norden och Centraleuropa är överlag stabila och framförallt låg i Sverige. Efterfrågan på kontorsyta i Centraleuropa är framför allt stark i Polen. I USA fortsätter efterfrågan från hyresgäster öka i Washington D.C. och är fortsatt god i Boston och Seattle, medan efterfrågan i Houston är svagare på grund av oljepriset.

I Sverige stod transaktionsmarknaden för ett rekordår 2016 med en volym på 200 miljarder kronor. Vi känner av en fortsatt stark efterfrågan och ett väldigt stort intresse för våra

fastighetsprojekt, men då marknaden nått historiskt höga volymer kan det vara rimligt att förvänta sig något lägre aktivitet i Sverige totalt sett framöver.

I USA aviserade vi nyligen vår största kontorsinvestering någonsin, i Seattle, för runt 3,5 miljarder kronor. Vi utvärderar också fortsatt nya städer för vår kontorsutveckling i USA och siktar på att ta steget in på någon ny delmarknad under pågående affärsplan.

Med vår geografiska spridning ska vi växa verksamheten och vara nettoinvesterare. Vår projektutveckling ska växa snabbare än bygg och det såg vi resultat av redan 2016.

## **Infrastrukturutveckling**

### **Intäkter och försäljningsvinst**

Aktiviteten var hög inom Infrastrukturutveckling. I juni skrev vi finansieringsavtal för flygplatsprojektet LaGuardia i New York, vårt tredje OPS-avtal i USA, vilket också resulterade i Skanskas största byggkontrakt någonsin. Kontraktet är ett resultat av vårt fokus på att öka trycket i vår affärsmodell, där kapital genererat i byggverksamheten investeras i utvecklingsprojekt, vilka i sin tur genererar bygguppdrag till oss själva och framtida utvecklingsvinster. Båda våra amerikanska byggenheter är på plats på LaGuardia.

Innan årsskiftet hann vi också med att sälja ett av våra OPS-projekt – motorvägen M25 i London. Vi sålde vår investering för 3,1 miljarder kronor och det är ännu ett perfekt exempel på synergier inom Skanska. Vår initiala investering gav oss inte bara i ett stort och lönsamt byggkontrakt, utan även en väldigt attraktiv utvecklingsvinst.

Sammantaget ökade vårt rörelseresultat inom infrastrukturutvecklingen till 1,8 miljarder kronor och avkastningen på sysselsatt kapital till drygt 40 procent.

### **Projektportfölj**

Vid utgången av 2016 hade vi 11 projekt i portföljen varav fyra var i drift och sju under uppförande. Efter årsskiftet har vi också hunnit med att sälja vår polska motorväg A1.

### **Orealiserat värde**

Vi skapar fortlöpande värde i portföljen genom att pågående projekt kommer närmare tidpunkten för färdigställande. Nuvärdet av vår projektportfölj minskade emellertid till 4,3 miljarder kronor under 2016. Nedgången är hänförlig försäljningen av vår investering i motorvägen M25 i Storbritannien, investeringar i existerande projekt och nedskrivningar om cirka 300 miljoner kronor i våra vindkraftsprojekt på grund av låga energipriser. Den realiserade utvecklingsvinsten uppgick vid årsskiftet till cirka 1,4 miljarder kronor.

Några av de stora projekt vi har pågående:

**LaGuardia Terminal B** i New York, USA. Skanskas totala investeringsåtagande ligger på 0,6 miljarder kronor och byggkontraktet vi tilldelades på motsvarande 23 miljarder kronor. 2024 ska den nya terminalen vara i drift.

**I-4 Ultimate, Orlando, USA**, är en utbyggnad av en 34 kilometer lång motorvägsträcka. Byggkontraktet är värt 7 miljarder kronor och vår investering till 0,6 miljarder kronor. Projektet ska färdigställas under 2021.

**Midtown Tunnel** inom projektet Elizabeth River Tunnels i USA. Vår investering var 0,9 miljarder kronor och kontraktet 4,4 miljarder kronor. Trafiken började rulla 2016,

**Nya Karolinska Solna** tog emot sina första patienter i slutet av 2016. Bygghkontraktet uppgår till 14,5 miljarder kronor och Skanskas investering till 0,6 miljarder kronor.

### **Marknad/utsikter**

Vi ska fortsätta lämna anbud på och investera i OPS-projekt. Vad marknaden anbelangar är den starkast i USA. På våra övriga marknader är utsikterna för nya OPS-projekt mer begränsade. Norge utgör ett undantag, med en kommande pipeline av vägprojekt, och i Sverige fick vi nyligen en positiv signal från regeringens kommitté på området. Den rekommenderade både försök med privat investerat kapital i infrastruktur och att minst tre OPS-projekt bör genomföras i en utvärdering, något som vi välkomnar!

### **Byggverksamhet**

I byggverksamheten minskade intäkterna med 2 procent, till 138 miljarder kronor. Rörelseresultatet minskade med 8 procent, till 3,5 miljarder kronor, och byggmarginalen från 2,8 procent till 2,6 procent. Jag är inte alls nöjd med nivån utan vi arbetar väldigt fokuserat för att nå minst 3,5 procent, vilket är målet för byggmarginalen i vår affärsplan.

En majoritet av våra enheter visade en stabil lönsamhet 2016 och speciellt starka var Sverige och USA Building, våra omsättningsmässigt största enheter.

Hemma i Sverige taktar anläggningsmarknaden på väldigt höga nivåer i Stockholm och Göteborg och för våra utvecklingsenheter är både bostads- och kontorsmarknaden väldigt starka på våra orter där vi är verksamma. Det var länge sedan vi låg på rådande höga aktivitetsnivå i Sverige oavsett om vi talar om infrastruktur eller bostadsbyggande.

På den negativa sidan i fjol sticker Polen och USA Civil ut. Lönsamheten i Polen påverkades negativt av förseningar i allokering av EU-bidrag, men även lägre lönsamhet i vissa projekt. Det föranledde en omstrukturering där vi minskat personalstyrkan kraftigt. Efter förlusten i verksamheten 2016 hoppas jag att vi kan visa upp svarta siffror snart igen.

Rörelsemarginalen i USA Civil påverkades fortsatt av lägre intäkter, ökade omkostnader och förlängda diskussioner med kunder angående designförändringar. Diskussionerna med kund om fördelningen av tillkommande kostnader går åt rätt håll, men projekten löper som längst till och med 2019, så det är fortsatt långa ledtider.

I det ständiga förbättringsarbete som pågår inom riskhantering, ett ämne jag kommer att återkomma till, är en avgörande pusselbit som vi ser det för att projekt ska bli lyckosamma att ha rätt team på plats redan vid anbudet, att vi ser till att vi har rätt resurser allokerade.

För att summera bilden ser jag över tid stor förbättringspotential i byggmarginalen genom fortsatta förbättringsåtgärder i de enheter som inte presterar enligt sin fulla potential. Det är vår högsta prioritet att säkerställa att dessa enheter visar bättre resultat.

### **Orderingång**

Vår orderingång ökade med 40 procent och uppgick till 170 miljarder kronor. Det är ett resultat av en strukturerad anbudsprocess i en stark men konkurrensutsatt marknad. Orderingången var speciellt stark i framförallt USA, Sverige och Storbritannien. I den amerikanska verksamheten kom stöd från vårt stora projekt på LaGuardia Airport.

Nyckeltalet book-to-build nådde 123 procent, det vill säga orderingången i svenska kronor var 23 procent högre än intäkterna under 2016. Det kan jämföras med föregående år då orderingången var 13 procent lägre än intäkterna och är en signal om kommande tillväxt.

Vår orderstock uppgick vid årsskiftet till 196 miljarder kronor. Det motsvarar cirka 17 månaders produktion och drygt hälften av stocken finns i USA.

#### **Exempel på stora orderbokningar 2016. Vi..**

- ..tecknade avtal för flygplatsen LaGuardia, NY, USA, för cirka 23 miljarder kronor
- ..bygger om etapp av E16, Norge, för cirka 730 miljoner kronor
- ..bygger kvinno- och barnklinik i Delaware, USA, för cirka 1,5 miljarder kronor
- ..förlänger motorvägen D1 i Slovakien för cirka 1,8 miljarder kronor
- ..bygger nya Pensacola Bay Bridge i Florida, USA, för cirka 3,3 miljarder kronor
- ..bygger Hisingsbron i Göteborg för cirka 1,4 miljarder kronor.
- ..bygger spårväg i San Diego, USA, för cirka 2,6 miljarder kronor.
- ..förbättrar motorvägen A14 i England för cirka 3,4 miljarder kronor
- ..tecknade sjuårigt underhållskontrakt för vägar i UK för cirka 2,9 miljarder kronor
- ..bygger tredje etappen av ESS i Lund för 2,5 miljarder kronor

#### **Marknadsutsikter**

Utsikterna på de byggmarknader där Skanska har verksamhet är fortsatt positiva.

För husbyggnad och anläggningsprojekt är marknaden mycket stark i Sverige, och vi justerade i samband med bokslutsrapporten upp vår syn på marknaden till mycket stark kommande 12 månader. Marknaden för bostadsbyggnad fortsätter också att vara stark. Samtidigt ska man också dra sig till minnes att konkurrensen på marknaden är hård!

I Norge är marknaden för anläggningsprojekt fortsatt god, men ökad konkurrens i nya anbud. Ökade offentliga investeringar gynnar marknaden för husbyggnad, medan marknaden för bostadsbyggnad är stabil förutom i vissa oljeberoende regioner. I Finland är marknaden överlag relativt svag, men med tecken på en förbättring i bostadsbyggandet.

I Storbritannien påverkas privata investeringar negativt av osäkerheten som omgärdar Brexit, men UK försöker motverka det med stimulanser i form av investeringar i infrastruktur. Det är dock svårt att fullt ut överblicka konsekvenserna av britternas utträde ur det europeiska samarbetet och vi fortsätter att analysera påverkan på Skanska.

I Polen och Tjeckien påverkas marknaden för anläggningsprojekt fortfarande av förseningar i allokering av EU-bidrag.

I USA är marknaden stark, och den nya regeringen förväntas över tid ytterligare öka investeringarna i infrastruktur. Marknaden för stora komplexa anläggningsprojekt är fortsatt god även om konkurrensen är stor. Inom husbyggnad är marknaderna för flygplatser, utbildning, datacenter samt sjukvård och life science starka.

#### **Strategiska nyckelområden**

Vår nuvarande affärsplan ska föra Skanska till nästa nivå. Ambitionen är att öka aktieägarvärdet och samtidigt verka för en mer hållbar framtid för medarbetare, kunder och samhället i stort. Det är så Skanska skapar Vinst med värde.

För att även fortsättningsvis nå målen vi satt upp krävs att vi rekryterar och behåller de bästa medarbetarna, att vi hittar nya och bättre sätt att hjälpa våra kunder på samt att vi bibehåller en hög effektivitet, såväl operationellt som i våra stödfunktioner.

För att nå våra mål måste vi öka vår operationella effektivitet, vår produktivitet. Vi har flera prioriterade områden, bland annat utbildning i best practice, innovation och digitalisering. Smart design och industriell produktion är också viktiga inslag för att öka produktiviteten.

Inom byggverksamheten ser vi framför oss en kontrollerad tillväxt, medan vi ska investera mer i, och växa våra projektutvecklingsverksamheter. Vi ska samtidigt öka resultatet i byggverksamhetens enheter och skapa största möjliga värde inom vår projektutveckling. Vår ambition är att värdeskapandet från våra två verksamhetsområden ska vara lika stort.

### **Riskhantering**

Riskhantering står högt på vår agenda. I en projektorienterad verksamhet är det resultaten i de enskilda projekten som är direkt avgörande för koncernens lönsamhet. I snitt har vi haft ett marginaltapp på en knapp procentenhet i våra byggprojekt. Förbättringspotentialen från att jobba med alla avvikelser i våra i projekt är därmed, som ni förstår, stor.

För att höja marginalerna i samtliga byggenheter är förbättrad hantering av risker och möjligheter ett av de viktigaste instrumenten. Vi har optimerat processen för anbudsanalyser och har också infört ett system för att förbättra uppföljningen av större projekt samtidigt som vi kontinuerligt förstärker den finansiella styrningen av projekten.

En annan betydelsefull åtgärd är att vi har stramat upp vår anbudsstrategi så att vi säkerställer att vi har rätt team på plats innan vi lämnar ett anbud på ett projekt. Vi stärker också våra medarbetares kompetens genom vidareutbildning inom deras ansvarsområde.

### **Vinst med värde**

Vi vill att Skanskas starka värderingar ska vara vår ledstjärna i allt vi gör. Jag är förvissad om att våra värderingar gör oss till ett lönsammare och mer framgångsrikt företag. De är också avgörande för våra möjligheter att skapa samhällsnytta. Allt fler söker sig till företag som har en tydlig värdegrund. Jag kan själv konstatera att värderingarna blir en allt viktigare faktor när våra kunder och partner väljer Skanska. Att göra det rätta bidrar till vår lönsamhet och aktieägarvärde samtidigt som vi bygger för ett bättre samhälle.

Vi har fem fokusområden inom hållbarhet: arbetsmiljö, etik, grönt byggande, samhällsinvesteringar samt mångfald och inkludering. Där ser vi störst möjlighet att påverka och vi strävar efter att vara en ledande aktörer i branschen på dessa områden.

- **Arbetsmiljö**

Våra arbetsrelaterade olyckor med frånvaro som följd minskade under 2016 och vi fortsätter att förbättra våra arbetsmiljörutiner. Samtliga enheter implementerar en strategisk handlingsplan för en säker arbetsmiljö som utvecklats inom vår affärsplan. Detta arbete måste fortsätta för att reducera skadetalen i framtiden.



- **Etik**

Etiska övertramp är identifierats som en av våra största risker och under 2016 genomförde vi satsningar för att ytterligare stärka vår etiska företagskultur. Två höjdpunkter var lanseringen av en ny tydlig Uppförandekod och Skanskas allra första uppförandekod för leverantörer. Vår Uppförandekod gäller alla medarbetare, oavsett om de är anställda tillfälligt, på deltid, på heltid eller enligt kontrakt.

- **Grönt byggande**

Vi strävar efter att utveckla och bygga gröna hus och grön infrastruktur, det vill säga med minsta möjliga miljöpåverkan under byggande och användning. Vi har definierade kriterier för energiförbrukning, koldioxidutsläpp, materialval och vattenförbrukning – de miljöaspekter som vår verksamhet påverkar mest.

- **Samhällsinvesteringar**

Vi vill aktivt visa hur samhällsinvesteringar skapar mervärde i projekt och samhällsutveckling. Vi vill bli branschledande i detta tankesätt och visa hur byggande och projektutveckling kan bidra till ett bättre samhälle.

- **Mångfald och inkludering**

Vi har sedan flera år en vision för mångfald och inkludering som fortfarande är vägledande. Enligt den ska vi år 2020 vara ledande inom mångfald och inkludering på alla hemmamarknader, och mångfalden i samhället ska återspeglas på alla nivåer. För oss är mångfald och inkludering en tydlig konkurrensfördel.

## **Medarbetare**

Antal medarbetare minskade från drygt 48 000 i genomsnitt till knappt 43 000, varav drygt 10 000 kvarstod som snittnotering i Sverige. Den kraftiga nedgången är en följd av neddragningen och försäljningen av vår latinamerikanska verksamhet. Under rådande affärsplan är rekryteringsbehovet i koncernen stort och vi har ett starkt fokus på att attrahera, rekrytera och introducera nya medarbetare till organisationen.

Jag vill i det här sammanhanget tacka alla våra medarbetare i Skanska för goda arbetsinsatser under 2016 och även passa på tillfället för att tacka ledamöterna i Skanskas styrelse för deras värdefulla stöd under året.

## **Ny extern redovisning**

Jag vill också påminna om att vi från och med rapporten för det första kvartalet 2017 kommer att ändra vår externa rapporteringsstruktur i våra kvartalsrapporter och årsredovisningar.

Vår ambition med vår nya struktur är att ge en mer rättvisande bild av Skanskas verksamhet överlag och framför allt en mer rättvisande fördelning mellan vår byggverksamhet och vår projektutveckling. Det innebär att vi inte längre kommer att särredovisa våra byggenheter lika detaljerat som tidigare, utan liksom i projekt- och bostadsutveckling, fokusera på Norden (varav Sverige), Europa och USA. I våra utsikter kommer vi liksom tidigare att beskriva utvecklingen i våra olika länder där vi är verksamma.

## **Utsikter 2017**

De gynnsamma utsikterna för samtliga marknader och verksamhetsgrenar gör att vi ser på 2017 med stor tillförsikt. Men 2017 kan också bli ett omvälvningarnas år. Storbritanniens utträde ur EU fortlöper och Donald Trump har tillträtt som ny amerikansk president. Det för med sig osäkerhet på två av våra viktigaste hemmamarknader är händelser som kommer att påverka vår omvärld. Än så länge är konsekvenserna oklara, men både den brittiska regeringen och president Trump har flaggat för ökade infrastrukturinvesteringar och hur framtiden än ser ut är vi övertygade om att vi kommer att kunna anpassa oss utan att göra avkall på våra värderingar. Under vår 130 år långa historia har vi framgångsrikt anpassat oss till många förändringar i samhället.

Skanskas prestationer under 2016 talar för att vi än en gång kommer att uppfylla målen i affärsplanen Vinst med värde, när vi nu går in i dess andra år. Jag är också stolt över den värdetillväxt på totalt 36 procent som vi levererade till våra aktieägare under 2016.

Jag är helt inställd på att vi under 2017 ska fortsätta leverera enligt vårt löfte. Det betyder att vi ska fortsätta att skapa värden samtidigt som vi fortsätter att bygga för ett bättre samhälle! Avslutningsvis, vill jag rikta ett varmt tack för det förtroende som ni aktieägare har visat för mig och för mina kollegor

Tack för ordet!