

När det gäller framtiden, är vår  
uppgift att vara med att skapa den



- 4 Koncernchefens introduktion
- 6 Referensprojekt
- 20 Faveo Academy
- 22 Tjänster och  
Affärsområden
- 24 Att jobba på Faveo
- 25 Etik
- 26 Årsredovisning 2010



## PÅGÅENDE UPPDRAG 2011

### SAMHÄLLSBYGGNAD: 493

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Bygg                 | 210 |
| Samhällsbyggnad      | 156 |
| Fastighetsutveckling | 127 |

### VERKSAMHETSUTVECKLING: 194

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| IT                                  | 30  |
| Affärs- och organisationsutveckling | 164 |

### ENERGI: 64

### SPECIALISTTJÄNSTER: 252

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Kvalitet och miljö | 167 |
| Risk och säkerhet  | 39  |
| Utbildning         | 46  |

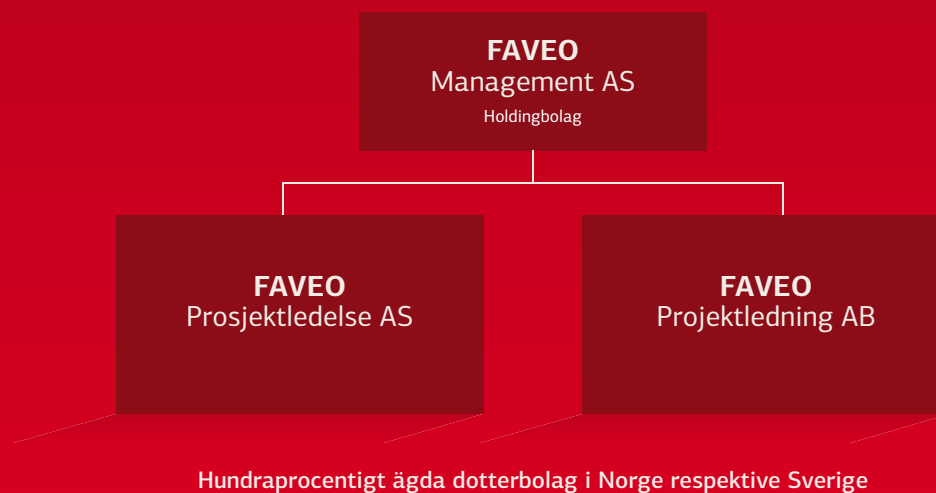
## Vi är människorna som skapar trygghet i projekten

Det ligger nära till hands att associera ett företag som har många av sina största kunder i bygg- och anläggningsbranschen med betong, armeringsjärn och kablar. I Faveo fokuserar vi på människorna. Våra medarbetare planerar, styr och genomför projekt så att våra uppdragsgivare kan sova gott om natten. Det handlar till stor del om att upprätthålla ett öppet och ömsesidigt samspel mellan parterna.

# FAVEO GRUNDADES UTIFRÅN DRÖMMEN OM ATT SKAPA EN STOR KOMMERSIELL NORDISK AKTÖR INOM PROFESSIONELL PROJEKTLEDNING I VÄRLDSKLASS

---

## ORGANISATIONSSCHEMA





## För Faveo är projektledning en egen profession

Vi har lagt ett år bakom oss som har präglats av en strävan mot en ömsesidig tillit och inte minst en sammanvävning av två företagskulturer för vidareutveckling av ett gemensamt strukturkapital efter fusionen som gjordes 2010 mellan de två bolagen. Redan nu har vi tillsammans lyckats skapa en stabil grund för ytterligare tillväxt och lönsamhet under kommande år.

### **Ledarskapets engagemang**

En traditionell linjeorganisation som organisationsform är inte alltid bäst för att lösa alla sorters uppgifter. Projektorganisering är en tidsbegränsad, fokuserad, målinriktad och kostnadseffektiv organisationsform. Mer och mer av det arbete som ska utföras i samhället kommer att ske i projektform. Antalet projekt kommer att öka liksom storleken och komplexiteten.

Som marknadsledare i Sverige och Norge ska vi sätta standarden för professionell projektledning på vår marknad. Det ger oss ett ansvar att utveckla branschen och synliggöra projektledarrollen i de projekt som vi genomför åt våra kunder.

Vi har under året gjort avsevärda investeringar i yrkesmässig infrastruktur för att lägga den allra bästa grunden för våra medarbetares utveckling. Genom vårt kompetenscenter, Faveo Academy, sammanställer vi erfarenhetskompetensen från våra egna projekt med best practice internationellt. Ole Jonny Klakegg som är

nyttillsatt rektor och forskare knuten till Norges tekniska och naturvetenskapliga universitet (NTNU) kommer att tillföra kompetens inom metodutveckling och praktisk projektledning.

### **Nöjda kunder**

Faveos affärsidé är att erbjuda renodlade, professionella projektledningstjänster anpassad till kundens behov och att vi är oberoende av andra aktörer. Det innebär att vi i Faveo alltid strävar efter att uppfylla kundens mål med projektet, oavsett vilken uppgift vi har i projektet.

Förmedling av kompetens är därför en naturlig del av vårt arbetssätt. Vi delar med oss av våra kunskaper, erfarenheter och metoder eller ser till att anpassa våra verktyg till kundens system. Vår kompetens är särskilt väl utvecklad då det gäller att värdera och styra helheten i ett projekt samt att tillföra specialistkompetens där det finns behov. Kundundersökningar och den stora andelen återkommande kunder visar att våra kunder är nöjda, en tillit vi kommer att göra vårt yttersta för att behålla och stärka.

I den här koncernpresentation visar vi några exempel på projekt där Faveo har haft och har en central roll, projekt som har stor betydelse för samhället och där kravet på professionell projektledning är betydande.

**Thorbjørn Overholt**  
Koncernchef

# UNDERVISNINGSBYGG

- > *Undervisningsbygg äger, driver och utvecklar kommunens alla skolbyggnader i Norge*
- > *1,3 miljoner kvadratmeter, fördelade på 177 skolor och 750 byggnader*
- > *Tillräcklig kapacitet, dvs. en buffert utöver den egna organisationen*



Rigmor Hansen  
Verkställande direktör, Undervisningsbygg



Foto: Byggenytt

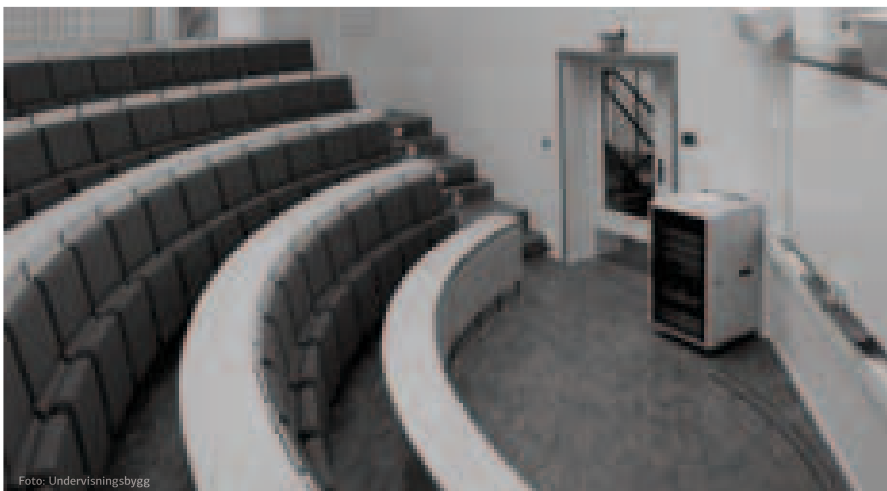


Foto: Undervisningsbygg



## DUKTIGA PROJEKTLEDARE "VÄXER INTE PÅ TRÄD"

*Varför behöver en professionell organisation köpa professionella projektledningstjänster?*

Undervisningsbygg är Oslos största fastighetsförvaltare. Organisationen äger, driver och utvecklar alla kommunens skolbyggnader med en sammanlagd lokalarea på 1,3 miljoner kvadratmeter, fördelade på 177 skolor och 750 byggnader, som används av 70 000 elever och 8 000 lärare varje skoldag. Dessutom bygger och renoverar Undervisningsbygg varje år skolbyggnader för över två miljarder norska kronor och har omkring 125 anställda, inklusive skickliga och erfarna projektledare. Ändå anlitar Undervisningsbygg projektledare från Faveo. Varför behövs det?

Det finns framför allt två anledningar till att en organisation som Undervisningsbygg behöver anlita extern, professionell projektledning. För det första för att få tillgång till en tillräcklig kapacitet, dvs. en buffert utöver den egna organisationen. För det andra är det rätt och slätt att skickliga projektledare med god anpassningsförmåga "inte växer på träd".

Rigmor Hansen är idag verkställande direktör för Undervisningsbygg och anser att projektledningskompetens är det centrala när de väljer att anlita projektledare från Faveo.

– Det viktigaste för oss är yrkesmässig kompetens inom den specifika typ av projekt som vi genomför. Dessutom vill vi ha en ledare med bra samarbetsförmåga, som kan planera, se helheten och som alltid ligger steget före, säger Hansen.

Med Faveos över 350 anställda erbjuder vi Undervisningsbygg både stor kompetensmässigt bredd och dessutom tillräcklig kapacitet för att uppfylla deras behov.

För Hansen är det dock viktigt att inte hela projekt läggs ut externt utan att det alltid finns någon med från Undervisningsbygg. – Det är mycket speciellt att arbeta med att bygga skolor, så vi tycker att det är

bra med ett blandat team av externa och interna projektledare. Dels eftersom vi bäst känner till rutinerna då skolor byggs, dels då vi också själva vill få med oss erfarenheter av projekten. För oss fungerar det därför bäst med den här typen av blandade team. På så sätt lär vi oss lite och kan lära ut lite, avslutar Hansen.

Knut Jonny Johansen, avdelningsdirektör för Faveo i Oslo känner väl till både rollen som projektledare och rollen som beställare av projektledningstjänster. Från sin tid som beställare av projektledningstjänster vet han också vad som är nödvändiga kvaliteter hos en inhyrd projektledare.

– När man är inhyrd externt är det speciellt viktigt att leverera lösningar i stället för att komma med frågor och problem. Från projektledarsidan är det därför viktigt att aktivt bygga en problemlösningskultur, säger Johansen.



Foto: Undervisningsbygg

## REFERENSprojekt: RINGHALS

- > **Ringhals genererar en femtedel av all elektricitet i Sverige**
- > **Tre parallella renoveringsprojekt av reaktor 4**
- > **Faveo bidrar med specialistkunskap inom projektledning, säkrar samordningen och fortskridandet av projektet**



### INGET UTRYMME FÖR FEL

*Inom kärnkraftsbranschen sätts alltid säkerheten främst. Allting måste ske styrt och kontrollerat. Speciellt då ändringar i en anläggning görs, vid exempelvis en renovering, måste mycket tid läggas på att alla aktiviteterna sker som planerat – inget kan lämnas åt slumpen.*

När du tittar på tv, surfar på nätet eller laddar telefonen, tänker du kanske inte så mycket på var strömmen faktiskt kommer ifrån. Om du bor i den sydvästra delen av Sverige är chansen stor att strömmen kommer från en av de fyra reaktorerna i kärnkraftverket Ringhals, sex mil söder om Göteborg. Dessa reaktorer genererar en femtedel av all elektricitet som används i Sverige. Då säger det sig självt att när en av reaktorerna ska renoveras, krävs det projektledningskompetens i världsklass.

Tre parallella renoveringsprojekt kommer att göra Ringhals reaktor 4 som ny: Man ska modernisera kontrollrummet, man ska byta turbiner i reaktorn, och man ska byta tre stycken 25 meter höga och 335 ton tunga ånggeneratorer med hjälp av en 50 meter hög jättekran. Med dessa tre "operationer" kommer Ringhals 4 att tryggt kunna förse Sverige med energi i ytterligare 20-30 år.



Mikael Lygner  
Projektledare

Mikael Lygner är en av sju projektledare från Faveo på Ringhals. Han koordinerar det största renoveringsprojektet i Ringhals historia. Med sin tekniska kompetens som civilingenjör har han snabbt kunnat sätta sig in i de tekniska förutsättningarna för Ringhalsprojekten, men hans roll är huvudsakligen att vara projektledare.

– Ringhals är en typisk riskorganisation, som kan vara lite byråkratisk på grund av ett mycket strängt säkerhetsregelverk. De anställda här är därför inte så vana vid att jobba i projekt, så Faveo bidrar med specialistkunskap om projektledning och ser till att olika projekt samordnas och fortskrider på ett effektivt sätt.

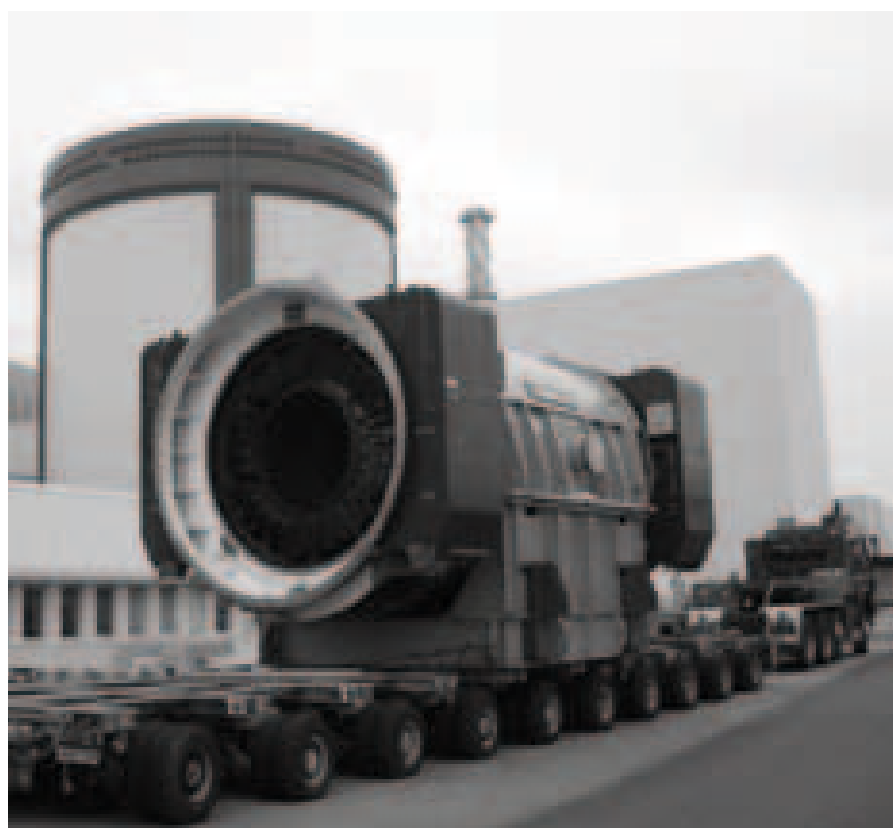
Lygner har också lärt sig att speciella renoveringsprojekt ger särskilda utmaningar.



– Under planeringen uppmärksammade vi att porten var för trång där de nya 335 ton tunga ånggeneratorerna skulle tas in. Vi var tvungna att bygga en helt ny port och med den stränga säkerheten som råder här, var det en utmaning. Men nu har vi i alla fall fått en riktigt fin ny port, skrattar Lygner och tillägger att han behövde beställa ett flytande hotell från Bergen för alla arbetare som ska renovera Ringhals 4.

Och det är mycket som står på spel:

– Den huvudsakliga utmaningen med det här projektet för mig som projektledare är komplexiteten – det är tusentals människor involverade, det är tre väldigt olika delprojekt, det är strama tidsramar och det är mycket pengar som står på spel. Men samtidigt vet vi att projektet kommer att ge trygg elförsörjning till regionen i 20-30 år till, avslutar Lygner.



## REFERENSprojekt:

# TVÄRBANAN

- > 6,7 km lång trafiksträcka från Solna till Alvik
- > Miljömyndigheterna, kollektivtrafiken, telefonbolag och lokalpolitiker
- > Faveo hjälper Tvärbanan med att hantera alla de olika intressenterna



Illustration: Katarina Lemmark

## EN TRYGG RESA GENOM EN STORSTADSDJUNDEL AV INTRESSETER

Den nya spårvägen från Solna till Alvik går inte bara genom sten och jord. Tvärbanan går genom tre kommuner, genom bakgårdar och friluftsområden, över tåglinjer och vägar, genom de starka lokalpolitikernas territorier och genom tusentals människors "liv". Faveos projektledare hjälper organisationen genom en djungel av intressenter.





Under en enda meter stockholmsgata kan så många som 25 olika aktörer ha ledningar för el, vatten, avlopp, bredband, fjärrvärme, tv, m.m. Då är det förståeligt att en ny 6,7 kilometer lång spårvägslinje genom tre kommuner med tre broar, tre tunnlar och åtta nya hållplatser behöver projektledare som har förmåga att hantera många typer av intressenter.

Ulrika Hamberg har sedan 2008 varit projektledare för Tvärbanans Solnagren för Storstockholms Lokaltrafik (SL). Hon håller inte bara "styr" på de flera hundra som jobbar med anläggning och projektering, hon hjälper också uppdragsgivaren att se till att de olika intressenterna drar åt samma håll:

– Vi har genomfört en grundlig intressentanalys före första spadtaget, men egentligen kan man sammanfatta hela processen med två saker: att informera och involvera – det är centralt när det gäller att minimera den påverkan ett sådant projekt har på omgivningen, säger Hamberg.

Projektledaren ska se till att kontakten är god med alla de privata och offentliga



*Ulrika Hamberg  
Projektledare*

aktörer som har ledningar, rör och annat under jorden i och runt Stockholm.

– Bland de intressenter som vi har kontakt med kan nämnas miljömyndigheterna när det handlar om tunnlar som kan påverka grundvattnet, företag som bedriver kollektivtrafik, telefonföretag och inte minst lokalpolitiker.

En person i organisationen arbetar speciellt med att informera kommunerna och kommunernas invånare om den

gemensamma nyttan projektet har. Invånarna längs sträckan har fått broschyrer och information om hur arbetet fortskrider. De bjuds dessutom in till offentliga möten som hålls varje månad. Några av dem har också varit med i tunneln för att laga hamburgare.

– När folk blir involverade, om än med sociala tillställningar som tillagning av hamburgare i tunneln, så känner de sig delaktiga i projektet. Det ökar förståelsen för vad projektet är och vad som behövs för att det ska fullföljas, säger Hamberg.

Även internt är det viktigt med god informations-spridning. Hamberg och resten av projektledarorganisationen har jobbat aktivt med att bygga en gemensam projektkultur för att de olika entreprenörerna (spår, anläggning och installation) ska fungera tillsammans som ett projekt. Då gäller det att skapa ett forum för frågor och samarbete där de olika entreprenörerna får presentera sina projekt – allt för att involvera alla internt i projektkulturen. – Det skapar förståelse och respekt mellan de olika disciplinerna, avslutar Hamberg.

**REFERENSPROJEKT:**

# STADSPLANERING I KRISTIANSAND

- > *4 000 hektar med skog och obrukad mark*
- > *Ett blivande bostadsområde för 15 000 invånare med en kortare väg till Kristiansand*
- > *Ett brinnande intresse för att utveckla sin region*



Jan Willy Føreland  
Projektledare

## **ATT VARA PROJEKTLEDARE FÖR EN DRÖM**

*Bra projektledning – kan göra en vision till verklighet.*



Alldeles sydost om Kjeviks flygplats i Kristiansand, mellan ett stort köpcentrum och ett populärt havsbad ligger Hamrevann. Det 4 000 hektar stora området består i stort sett enbart av skog och obrukad mark. Men där de flesta av oss inte ser annat än träd finns det de som ser lite mer.

En fastighetsinvestering såg så mycket, mycket mer. Han såg ett bostadsområde med 15 000 invånare med kort väg till Kristiansand centrum. Han såg att det skulle bli lättare att ta sig från Kristiansand till Kjevik. Han såg en helt ny stadsdel. Och han såg att han behövde Faveos hjälp för att göra den här visionen till verklighet.

Jan Willy Føreland är före detta teknisk chef i Vest-Agders fylkeskommun med bred erfarenhet av stadsplanering. Han har också företagarefarenhet efter att ha startat ett eget projektledningsföretag då Vest-Agders fylkeskommun bestämde sig för att lägga ut sin tekniska avdelning på entreprenad. Men han har något mer än det: han har en brinnande önskan om att utveckla sin landsdel och att bidra till att Vest-Agder växer. En bättre projektledare för Hamrevann-projektet finns inte.

– I utgångsläget tyckte inte kommunen att man skulle bygga bostäder på detta område. Kommunen ville leda utbyggnaden åt ett helt annat håll. Mitt uppdrag var att visa hur det genom att bygga bostäder i det här området kunde bättra på bostadsbalansen i regionen och se till att projektet kommer med i kommunens detaljplan, säger Føreland, som har varit projektledare för Faveo sedan 2004.

För att göra en dröm till verklighet tänker Føreland på två saker: affärsmodeller och intressenter.

– Utgångspunkten för allt, ska vara en bra och väl förankrad affärsmodell som fungerar för flera år framöver, säger Føreland. Affärsmodellen startade med en "scenarioprocess", där regionens utveckling fram till 2050 stod i centrum.

– I början är det viktigt att använda tillräckligt med tid för att tänka över koncept och kreativa lösningar, utan att tidigt gå för långt ned i detaljer. Man måste behålla fågelperspektivet för att se Hamrevann som en del av regionens utveckling under många, många år, säger Føreland.

Nästa steg är att tänka på intressenterna.

– Det här är ett område som det har varit diskussion om länge och då är det viktigt att alla, direkt och indirekt berörda parter, involveras så att man får ett bra resultat som alla kan enas om, fortsätter Føreland.

Ett exempel på intressenterna som har involverats är Kjevik flygplats. Genom den uppgradering av infrastruktur i området som krävs för bostadsområdet kommer också åtkomsten till Kjevik att bli bättre för en stor del av Kristiansands invånare. Dessutom har uppdragsgivaren involverat miljöexperter från miljöstaden Freiburg i Tyskland för att göra den nya stadsdelen till ett exempel på miljövänligt bostadsbyggande. Resultatet av processen är att Kristiansands kommunpolitiker nu gemensamt ställer sig bakom Hamrevann som utbyggnadsområde för bostäder.

– Det har varit ett utmanande projekt, men då blir det desto roligare när man lyckas, särskilt när det är något som jag upplever som viktigt för vår del av landet. Min drivkraft har under hela vägen varit att få vara med att bygga ut regionen Sørlandet och då är det inte mycket som är roligare än att få skapa bra processer för utvecklingen, avslutar Føreland.



REFERENSProjekt:

# TROMSÖ HAMN

- > *En grund som byggs på en helt ny miljöteknik*
- > *En projektledare som väger osäkerheten och möjliga utfall i projektet mot de ekonomiska ramarna och framtidsplanerna*
- > *Ny terminalbyggnad klar före schack-OS 2014*



Space Group / Mir

## MILJÖVÄNLIGA BYGGKLOSSAR AV GIFTIGT BOTTENSLAM

För att renovera Tromsös hamnbassäng och få Tromsö hamns nya terminalbyggnad klar före Schack-OS 2014, behövdes en ny och framtidsinriktad teknik. Utmaningen för projektledaren är därmed följande: Hur ska man kunna genomföra ett byggprojekt i rätt tid och till rätt kostnad utan att veta hur tekniken fungerar?



Øystein Nermo  
Projektledare





Under 2014 kommer 600 miljoner schackentusiaster att rikta sina blickar mot Norge och den nya terminalen i Tromsø hamn. Spelare från 130 nationer – och självklart den norska hemmahjälten, Magnus Carlsen – kommer att kämpa om guld i schackpartier som sänds direkt i hela världen. Det de flesta av tv-tittarna inte vet är att terminalen där OS anordnas är byggd genom tillämpning av en helt ny miljöteknik.



Genom årtionden har havsbotten runt Tromsø hamn täckts av giftigt avfall från varvsindustrin och annan industri, avlopp från Tromsø stad och generationer av utsläpp ifrån nord-norska fiskeflottor. När Tromsø hamn kom fram till att de behövde större yta och en ny terminalbyggnad, insåg de efter hand att projektet också behövde utvidgas för att även omfatta miljösanering av hamnområdet.



Faveos avdelningsdirektör i Tromsø och uppdragsledare för detta uppdrag, Øystein Neremo, är en av dem som ser teknikmöjligheter där andra bara ser "skitigt" botten slam. Han är en i teamet från Faveo Tromsø som tillsammans med landshövdingen, entreprenören, Tromsø hamn och Klimat- og forurensningsdirektoratet har hittat en lösning som är lika genial som enkel:

– Längs den befintliga kajens front har vi byggt stora, vattentäta celler, som vi fyller med det förorenade botten slammet. Cellerna plomberas därefter så att de är täta till 100 procent. Så bygger vi ut kajen på dessa – som Legoklossar ovanpå varandra, säger Neremo.

Lösningen gör att det giftiga slammet isoleras för all framtid och hamnområdet blir utvidgat så att nya, moderna byggnader kan uppföras på en grundläggning skapad genom tillämpning av en helt ny teknik.

– Tekniken är egentligen väldigt enkel, men det har faktiskt aldrig gjorts på detta sätt förut, fortsätter Neremo.

Att i ett projekt som har fått så stor uppmärksamhet i Tromsø tillämpa en teknik som aldrig förr har testats, kräver mod. Det kräver även en professionell projektledare som väger osäkerheten och möjliga utfall i projektet mot de ekonomiska ramarna och framtidsplanerna.

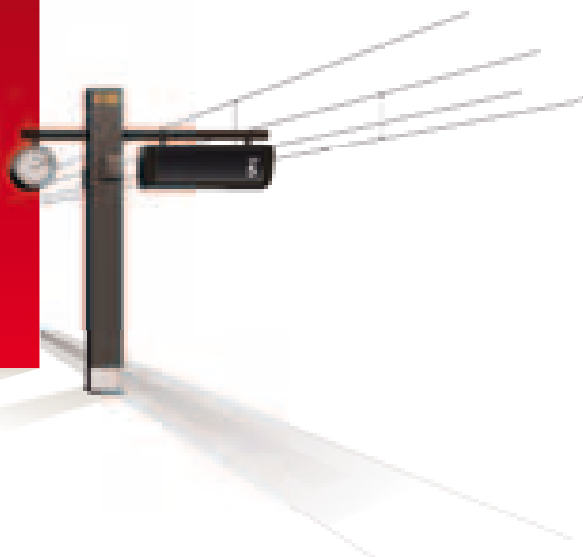
– Det är klart att detta är ett utmanande projekt. Vi har under tidens gång mött mycket motstånd mot planerna på detta terminalbygge. Men genom god kommunikation med invånarna och lokalpolitikerna, har vi hittat en lösning och en utformning som vi tror att alla kan leva med och där miljön i hamnområdet tillgodo ses, säger Neremo.



## REFERENSPROJEKT:

# UPPSALA RESECENTRUM OCH BANGÅRD

- > **Största byggprojekt sedan Uppsala domkyrka blev klar år 1435**
- > **En byggarbetsplats medan trafiken pågår för fullt**
- > **Faveo har lett projekt genom sju olika byggetapper sedan 2004**



## EN BYGGPLATS FULL AV ÅSKÅDARE

*Uppsalas största och mest utmanande byggprojekt på 500 år, genomförs med 60 000 åskådare på plats varje dag. Men med grundlig planering och en driven projektledare från Faveo går byggandet helt enligt tidtabellen.*

Mitt i ett myller av människor genomförs Uppsalas största byggprojekt sedan Uppsala domkyrka blev klar 1435. Uppsala centralstation byggdes 1868 och är järnvägsstationen som binder samman Uppsala med Stockholm och resten av Sverige. Men medan Uppsala har blivit större, har Uppsalas stationsområde bara blivit trängre och mer omodernt, med för närvarande 60 000 besökare och 300 tåg i omlopp varje dag. År 2002 beslutade därför dåvarande Banverket, Uppsala kommun och det statliga fastighetsföretaget Jernhusen att stationen skulle moderniseras.

Det är inget litet jobb. Hela det ärevördiga stationshuset ska renoveras, en ny godsbangård och nya tunnelförbindelser



*Göran Löfstrand  
Projektledare*

mellan plattformarna ska byggas, och hela den tekniska anläggningen med spår, ström och signalsystem ska moderniseras. Utan att "förstöra dagen" för en enda av alla pendlare som passerar stationsområdet.

– Vi har lagt ned otroligt mycket arbete på att alla resenärer lätt ska kunna komma fram till tågen utan att störas av allt byggarbete. Det har vi lyckas med, säger projektledare Göran Löfstrand.

Han är projektledare och byggchef i Trafikverkets projektorganisation och har 35 års erfarenhet av branschen. Han har lett projektet sedan 2004, genom sju olika byggetapper som noga planerats med tanke på trafiksäkerheten.



– Den största utmaningen har varit att säkerställa att inga olyckor inträffar, med så många resande som ska manövrera sig genom både en byggarbetsplats och en tågstation. Men det är också viktigt att inte störa trafiken. Därför behöver de sju byggnadsetapperna samordnas mycket noga, säger Lövstrand.

Som om utmaningarna inte är tillräckligt stora redan, är hela stationen byggd på förenad lera, så att allt renoveringsarbete behöver säkras med nya vattentäta fundament.

– Mängden kablar i marken här är också helt otrolig. Man kan inte ta ett enda spadtag utan att stöta på en kraftkabel eller signalkabel. Några av dem har inte varit i drift sedan början av 1900-talet,

men om man klipper fel kan man stoppa tågtrafiken i hela regionen. Som projektledare är det därför viktigt att se till att det är öppna kommunikationskanaler mellan entreprenörerna och de driftansvariga, säger Lövstrand.

Ändå håller man tidsplanen och ser fram emot en högtidlig nyinvigning den 12 december, utan stora överraskningar, varken för uppdragsgivare eller för pendlare.



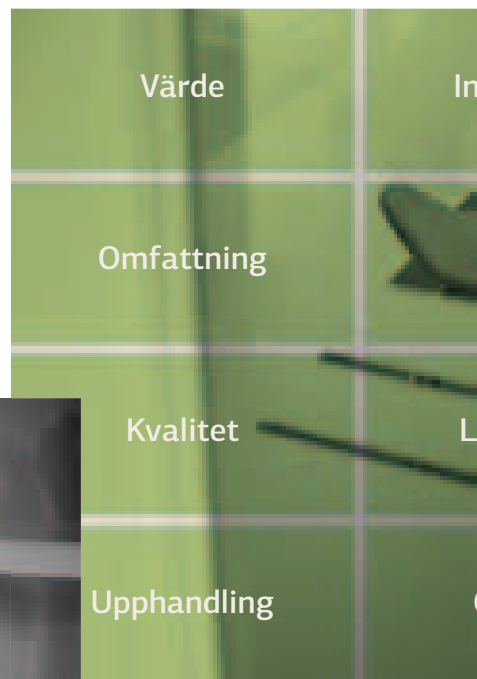
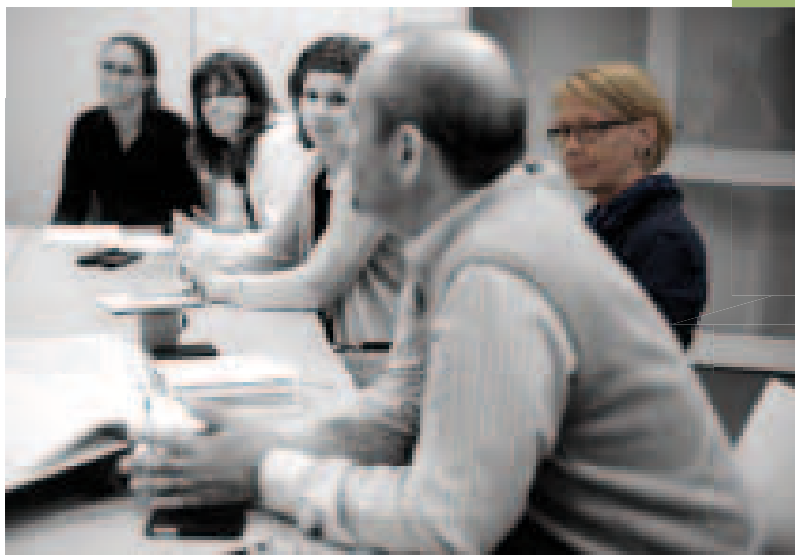


**DELAD KUNSKAP**  
**ÄR DUBBEL KUNSKAP**

# FAVEO ACADEMY

## VÅR AMBITION: SKANDINAVIENS LEDANDE KOMPETENSCENTER

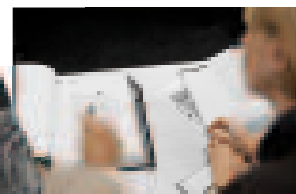
*Teori och praktik i en och samma utbildning. Den nytillsatte rektorn Ole Jonny Klakegg är övertygad om att detta är receptet för uppbyggandet av en attraktiv projektledarutbildning.*



– Faveo Academy är kompetensutveckling för en kompetensorganisation och kommer att vara ytterligare ett lyft för vår organisation, säger Ole Jonny Klakegg. Han är rektor vid Faveo Academy och är knuten till Norges tekniska och naturvetenskapliga universitet (NTNU) där han jobbar med vidareutbildning och forskar om metodutveckling inom projektledning. Han har levt ett yrkesliv omväxlande i akademisk och praktisk miljö som projektledare för bland annat stora bygg- och anläggningsprojekt.

Man kan utbilda sig inom projektledning på de flesta högskolor i både Sverige och i resten av världen. Dessutom erbjuder de internationella projektledningsorganisationerna PMI och IPMA utbildnings- och certifieringsmöjligheter, vilket flera av Faveos medarbetare har dragit nytta av. Faveo Academy är en ambitiös satsning som kombinerar internationell teori med relevant praktisk kunskap från Faveos erfarna projektledare.

Under 2011 är utbildningsprojektet i startgroparna, där en första viktig del blir att genomföra en kartläggning av kompetens och utvecklingsbehov bland Faveos projektledare. Faveo Academy ska vara den centrala institutionen för att knyta samman en solid teoretisk grund med kompetens och erfarenhet från Faveos olika projekt. Detta ska sedan "paketeras" och göras tillgängligt för alla Faveos anställda.



– Som namnet antyder är Faveo Academy en ambitiös satsning för vår egen kompetensutveckling, men det är inte en akademi i strikt akademisk betydelse. Vi kommer att ha inriktningen mot praktik och ge projektledarna i Faveo god teoretisk bakgrund och en tillräcklig akademisk plattform för att bli bäst i praktiken, fortsätter Klakegg.

Klakegg berättar att han vill ha en "akademi" med stor aktivitet och en jämn ström av engagerande aktiviteter. I praktiken kommer det att innebära insatser t.ex. kring projektledarcertifiering och specifika teman som exempelvis riskhantering och ledarskap.

Faveo anställer hela tiden nya personer, så akademien kommer dessutom att fungera som kulturbyggare internt och se till att de anställda alltid får utökade yrkesmässiga kunskaper och inspireras till att ta på sig nya utmaningar.

Rektorn kommer huvudsakligen ansvara för vilka ämneskunskaper utbildningen ska förmedla, vilka specialtområden man ska satsa på samt hur akademien presenteras för organisationen. – Jag märker ett stort intresse för satsningen – trots projektledarnas stressiga vardag, säger Klakegg.

Men till "syvende och sist" är det kunderna som kommer att ha allra mest nytta av Faveo Academy, och koncernchef Thorbjörn Overholt anser att just kundperspektivet är en naturlig utgångspunkt för kompetensspridningen.

– Faveo Academy ska vara det ledande kompetenscentret i Norden inom projektledning och ska ge våra kunder trygghet så att de vet att Faveos projektledare har projektledningskompetens i världsklass. Vår ambition för 2012 är att kunna erbjuda våra kunder att delta i Faveo Academy, avslutar Overholt.

# VÅRA TJÄNSTER OCH AFFÄRSOMRÅDEN

*Faveo jobbar huvudsakligen med två tjänsteerbjudanden:*

- > *Projektledning med tillhörande specialisttjänster inom branscherna energi och samhällsbyggnad*
- > *Verksamhetsutveckling*

## PROJEKTLEDNING

*Faveo erbjuder professionell projektledning i både små och stora projekt inom flera olika sektorer.*

*Vi kan antingen ha en roll i en tidig fas av projektet, i avslutningsfasen, eller leda projektet från start till mål.*

### Projektledare inom energi

Projekt inom energisektorn utgör en betydande del av vår verksamhet. Vi har varit projektledare för konstruktion och modernisering av kärnkraftverk samt för hantering av kärnbränsle och kärnavfall. Våra projektledare arbetar också med modernisering och konstruktion av vindkraftverk, vattenkraftverk och värmekraftverk. Vi erbjuder dessutom specialistkompetens inom värmeteknik.

### Projektledare inom samhällsbyggnad

Anläggnings- och infrastrukturprojekt kännetecknas av stora investeringar och många berörda intressenter. Vi har haft nyckelroller i flera av Nordens största samhällsbyggnadsprojekt. Vi erbjuder projektledning och specialisttjänster vid uppförande av industribyggnader, kontorsbyggnader, kulturbyggnader, allmännyttiga byggnader och bostäder samt vid anläggning av vägar, järnvägar, hamnar, flygplatser och kommunala anläggningar samt kontrollsystem för väg- och järnvägs kommunikation.

### Tillhörande specialisttjänster

*Faveo kan leverera specialisttjänster i en eller flera faser av ett projekt.*

*Vi har specialistkompetens och verktyg inom följande områden:*

- Planering
- Ekonomistyrning
- Kvalitetssäkring
- Riskhantering
- Ledarskap i projekt
- Upphandling
- Kommunikation
- Miljö
- Säkerhet, hälsa och arbetsmiljö

## VERKSAMHETSUTVECKLING

*Faveo erbjuder tjänster för effektivisering och förbättring av organisationer.*

*Vår ledarerfarenhet från projekt inom bygg- och anläggningsbranschen är relevant för processer som handlar om effektivisering och förbättring av organisationer.*

*Faveo kan erbjuda specialister inom verksamhetsutveckling och bidrar i allt högre grad också med projektledning inom strategiutveckling, IT, effektivisering och Lean Management.*

## SPECIALISTTJÄNSTER

Inom följande fem områden är vi framträdande i branschen

### Risk och säkerhet

Effektiv riskhantering är en av de allra viktigaste faktorerna för ett framgångsrikt projektgenomförande. Faveo erbjuder tjänster inom riskhantering i projekt, riskanalys, projektförsäkring, brandsäkerhet, personsäkerhet, trafiksäkerhet och trafikledning.

### Miljö

Att ta ansvar för den yttre miljön är en självklar ambition i de allra flesta organisationer. I många av dagens stora samhällsbyggnads- och energiprojekt är miljöinriktade åtgärder ofta avgörande för resultatet. Faveo har gedigen kompetens och lång erfarenhet av att bedöma miljörisiker, utarbeta och genomföra miljöstrategier, hantera föroreningar och avfall samt upprätta underlag för miljöledningssystem inför certifiering.

- Faveo hjälper kommuner och näringsliv att utreda miljökonsekvenser vid hantering och omhändertagande av industriellt avfall.
- Faveo är byggherrens miljörådgivare i samband med stora anläggningsprojekt, där vi tar ansvar för tillståndsansökningar, för kontakten med berörda myndigheter och miljöteknisk projekt- och byggledning.
- Faveo genomför Environmental Due Diligence ("Miljöaspektbedömning").

- Faveo hjälper företag med miljöcertifiering och miljöstrategier. Vi har lång erfarenhet av projektledning för certifieringar enligt ISO 14001, EMAS, Svanmärkning.
- Faveo är naturligtvis också certifierat enligt ISO 14001.
- Faveo erbjuder skräddarsydda miljöutbildningar.

### Hälsa och arbetsmiljö

Faveo kan bidra med att etablera effektiva och användarvänliga ledningssystem för hälsa och arbetsmiljö.

- Faveo hjälper sina kunder med samordning av byggarbetsmiljö, både i projekterings- och genomförandefasen. Våra certifierade arbetsmiljörevisorer genomför revisioner under projektets gång.
- Faveo hjälper projektägare, företag och andra organisationer att bygga upp ledningssystem för arbetsmiljö, exempelvis enligt den internationella standarden OHSAS 18001.
- Faveo erbjuder skräddarsydda arbetsmiljöutbildningar.

### Upphandling

I många projekt är upphandling en avgörande faktor för projektets framgång. En tydlig och genomtänkt upphandlingsstrategi skapar goda förutsättningar för ett framgångsrikt

projektgenomförande. Som upphandlare i projekt hjälper vi våra kunder att planera och genomföra upphandlingar både inom privat och inom offentlig sektor. Våra erfarna projektledare kan medverka i hela processen från fastställande av upphandlingsstrategier till kontraktssavslut. Vi har specialistkompetens gällande Lagen om offentlig upphandling (LoU) och har även varit projektledare för stora internationella upphandlingar.

### Projektstyrning, riskhantering och osäkerhetsanalyser

Faveo tillhandahåller tjänster inom projektstyrning, riskhantering och osäkerhetsanalyser inom tid och kostnad - som en integrerad del av portfölj-, program- och projektledning.

Styrningen sker genom att identifiera vilka behov olika intressenter har av information, och efter det sätta upp de arbetsflöden, verktyg och metoder som behövs för att kunna rapportera projektets status och framdrift.

Vid speciellt känsliga tillfällen som vid projektstart, övergångar mellan projektfaser eller vid stora förändringar i projektets förutsättningar läggs extra kraft ned på att identifiera och säkerställa att projektmålen kan uppfyllas. Detta kan ske med riskanalyser, osäkerhetsanalyser av tid och kostnad eller andra typer av metoder.

# ATT JOBBA PÅ FAVEO

*Som anställd i Faveo erbjuds du arbetsuppgifter i projekt som har betydelse för samhället omkring oss. Du får också ta del av vårt ambitiösa program för kunskapsutveckling och kunskapsöverföring.*

Som nyanställd möts du av en företagskultur som kännetecknas av samhörighet och trivsel. Efter sex månader erbjuds du delägarskap. Du erbjuds även goda möjligheter till professionell utveckling som projektledare eller specialist inom våra kunskapsområden.

Medarbetarnöjdheten hos Faveo är hög. Personlig utveckling, kontinuerlig kompetensutveckling och god hälsa är prioriterade områden hos oss.

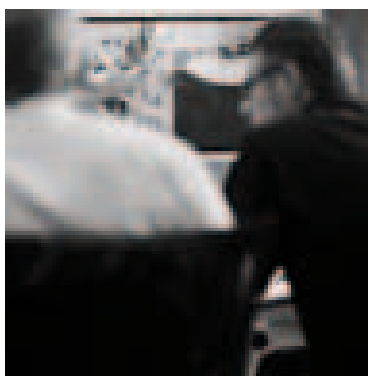


Kontakta oss på:  
[www.faveoprojektledning.se/karriar](http://www.faveoprojektledning.se/karriar)



# ÖPPENHET ÄR VIKTIGT I FAVEO

*Att skapa en verksamhet som med tiden kan utvecklas i enlighet med våra kunders, våra anställdas och samhällets förväntningar, är viktigt för att vi ska kunna skapa gemensamma värderingar och attityder som är etiskt försvarbara.*



Våra grundvärderingar och etiska riktlinjer ska hjälpa oss att skilja mellan rätt och fel när vi står inför etiska dilemman.

Etik är läran om gemensamma värderingar och hur vi ska förhålla oss till varandra för att skapa den gemenskap vi vill vara en del av. Moralen visar sig genom det vi faktiskt gör. Det är genom våra handlingar som de etiska värderingarna synliggörs. I Faveo vill vi ha en kultur av öppenhet, där vi kan diskutera de etiskt utmanande situationer vi hamnar i, och på så sätt utveckla positiva attityder och gott uppförande. Det innefattar mod att reagera och ta upp etiska frågor i förhållande till kollegor och samarbetspartners handlande.

Faveo har nolltolerans mot korruption, penningtvätt och övrig ekonomisk brottslighet. Vårt rykte är beroende av att alla medarbetare agerar på ett sätt som vi kan stå för och som tål granskning. Därför har vi utvecklat en uppsättning värderingar och etiska riktlinjer som kan hjälpa oss att ta bra beslut och göra rätt val när vi står inför de utmaningar som präglar vår vardag.

## **Så hanterar vi etiska dilemman**

Vi arbetar utifrån att alltid ligga steget före. Det innebär att vid osäkerhet eller tvekan om en lösning är etiskt försvarbar eller inte "blinkar varningslamporna". Det finns olika sätt att avgöra om en lösning är etiskt rätt eller inte. Generellt gäller att situationen diskuteras mellan de berörda parterna och på så sätt försöka kunna lösa den, även diskussion mellan kollegor kan bidra till att lösa situationer. I de fall, som kan få betydande konsekvenser, eller om en anställd känner sig pressad, kommer ärendet alltid att diskuteras med företagets högsta ledning.

## KONCERNRESULTATRÄKNING 2010

| KONCERNEN                                | SEK<br>2010       | SEK<br>2009       |
|--|-------------------|-------------------|
| Summa intäkter                           | 524 195 183       | 256 054 394       |
| Summa driftkostnader                     | 498 073 279       | 229 960 082       |
| Driftresultat                            | 26 121 904        | 26 094 312        |
| Netto finansposter                       | (429 225)         | 288 423           |
| Resultat efter finansiella investeringar | 25 692 679        | 26 382 734        |
| Skatt på årets resultat                  | (8 393 523)       | (8 861 318)       |
| <b>ÅRETS RESULTAT</b>                    | <b>17 299 155</b> | <b>17 521 416</b> |

## KONCERNBALANSRÄKNING 2010

| KONCERN                               | SEK<br>31-12-10    | SEK<br>31-12-09   |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Tillgångar</b>                     |                    |                   |
| <b>Anläggningstillgångar</b>          |                    |                   |
| Goodwill                              | 16 440 755         | 3 329 369         |
| Maskiner och inventarier              | 11 501 175         | 10 030 510        |
| Finansiella anläggningstillgångar     | 7 387 302          | 8 043 499         |
| Summa anläggningstillgångar           | 35 329 232         | 21 403 378        |
| <b>Omsättningstillgångar</b>          |                    |                   |
| Kundfordringar                        | 81 810 083         | 41 214 400        |
| Övriga kortfristiga fordringar        | 8 502 907          | 889 984           |
| Pågående projekt                      | 17 611 842         | 1 153 196         |
| Övriga fordringar                     | 107 924 832        | 43 257 581        |
| Noterade aktier                       | 101 068            | 130 702           |
| Kassa och Bank                        | 33 165 171         | 27 383 305        |
| Summa omsättningstillgångar           | 141 191 071        | 70 771 588        |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>               | <b>176 520 303</b> | <b>92 174 966</b> |
| <b>Skulder och eget kapital</b>       |                    |                   |
| Summa bundet eget kapital             | 9 567 873          | 13 411 376        |
| Summa fritt eget kapital              | 67 766 937         | 1 790 864         |
| Summa eget kapital                    | 77 334 810         | 15 202 240        |
| <b>Skulder</b>                        |                    |                   |
| Årets skatt                           | 2 944 809          | 3 455 693         |
| Skulder till kreditinstitut           | 4 050 925          | 4 056 557         |
| Leverantörsskulder                    | 19 700 195         | 4 623 708         |
| Skatteskulder                         | 5 567 636          | 6 231 314         |
| Medel för utdelning                   | 6 150 832          | 18 414 924        |
| Moms                                  | 28 483 259         | 18 844 975        |
| Övriga kortfristiga skulder           | 32 287 836         | 21 345 552        |
| Summa kortfristiga skulder            | 92 189 758         | 69 460 474        |
| Summa skulder                         | 99 185 493         | 76 972 724        |
| <b>SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL</b> | <b>176 520 303</b> | <b>92 174 964</b> |

### Proforma tal

Sammanslagningen med Swepro Management AB, nuvarande Faveo Projektledning AB genomfördes den 4 januari 2010 genom utbyte av aktier. Uppgiva siffror i årsredovisningen för 2009 är utan Faveo Projektledning AB:s siffror. Dessa är därför inte jämförbara med siffrorna för 2010. Nedanför presenteras proformasiffror för 2009, som om Faveo Projektledning AB hade varit del av koncernen för hela 2009. I proformasiffrorna för 2009 är resultaträkningen och balansräkningen omräknade i samma valutakurs som användes vid omräkningen för 2010.

|  | 2010        | Koncern Proforma<br>2009 |
|--|-------------|--------------------------|
| Summa intäkter                           | 524 195 183 | 473 789 548              |
| Summa driftkostnader                     | 498 073 279 | 427 017 842              |
| Resultat efter finansiella investeringar | 26 121 904  | 46 771 707               |
| Årets resultat                           | 17 299 155  | 32 422 961               |
| Summa Skulder och Eget kapital           | 176 520 303 | 159 813 210              |



Företaget har kontor i  
Göteborg, Kristiansand, Luleå, Malmö, Oslo, Stockholm, Sundsvall, Trondheim, Tromsö och Örnsköldsvik

# FAVEO<sup>®</sup>

## MANAGEMENT

Faveo är Nordens ledande företag inom professionell projektledning. Vi erbjuder planering, ledning och genomförande av komplexa projekt – huvudsakligen inom områdena energi, samhällsbyggnad samt verksamhetsutveckling. Våra medarbetare skapar mervärde genom att stärka samarbetet mellan olika aktörer, bedöma risker samt säkerhetsställa god kvalitet och rätt resursanvändning i förhållande till kundens verksamhet. Faveo är samarbetspartner till Project Management Institut och är certifierat i enligt ISO 9001 och ISO 14001. Vi har ca 350 medarbetare fördelade på tio kontor i Sverige och Norge. Företaget ägs av medarbetare och är helt oberoende till andra aktörer på marknaden.

[www.faveomanagement.com](http://www.faveomanagement.com) | [www.faveoprojektledning.se](http://www.faveoprojektledning.se) | [www.faveoprojektledelse.no](http://www.faveoprojektledelse.no)