

På rätt väg

NCC är ett av Nordens ledande bygg- och fastighetsutvecklingsbolag. Vi står på en stabil och lönsam grund baserad på god efterfrågan, många och ofta långa kundrelationer samt medarbetare med gedigen kompetens, bred erfarenhet och ett starkt tekniskt kunnande. Kärnan i vår verksamhet är att driva och leverera framgångsrika byggprojekt.

Vid sidan av det dagliga arbetet i alla dessa projekt samt i vår industriverksamhet och vår fastighetsutveckling, har 2019 handlat om att skapa förutsättningar för hållbar förbättring av lönsamheten och om att påbörja arbetet med att definiera bolagets framtida strategiska inriktning och verksamhetsmodell. Vi har haft en bra utveckling och förändringstakt under det här året. NCC går in i 2020 som ett starkare bolag med högre lönsamhet.

NCC är ett nordiskt byggföretag med kommersiell fastighetsutveckling och industriell produktion. Företaget är inriktat på både mindre uppdrag och stora komplexa projekt. Vi har fem affärsområden, men i grunden är det tre olika affärer: bygg- och anläggningsverksamhet, industriverksamhet samt kommersiell fastighetsutveckling. Förutsättningarna inom dessa skiljer sig åt liksom prioriteringarna och förväntningarna. Samtidigt finns det starka och viktiga kopplingar mellan alla verksamheter.

Under 2019 har vi genomfört viktiga delar av den handlingsplan som lades fast i slutet av 2018 och vars syfte var att stabilisera NCC och skapa förutsättningar för hållbar förbättring av lönsamheten. Jag kan konstatera att vi gjort betydande förbättringar, och att de finns inom alla affärsområden och i samtliga länder.

- **Tydlig organisation och rätt team**

Vi har förstärkt organisationen på ett antal nyckelpositioner och gjort strukturen tydligare.

- **Gå ur olönsamma affärer**

De flesta av de mindre verksamheter och tillgångar som identifierades för försäljning hösten 2018 är sålda eller nedlagda. Avyttring av verksamheten division Road Services pågår.

- **Program för att vända lönsamheten**

Ett strukturerat åtgärdsarbete pågår på ett antal identifierade avdelningar i bolaget.

- **Kompetenshöjning och förbättrade processer**

De interna processerna för att välja, vinna och genomföra projekt har förstärkts och vi har startat NCC Project Management Academy.

Fokus på projekten

Nu handlar arbetet om att se till att dessa förbättringar blir varaktiga, att utvecklingen fortsätter och att vi bygger en starkare och hållbar lönsamhet för framtiden i hela bolaget. Viktiga beståndsdelar är bland annat ett tydligt fokus på projekten i form av starkare interna processer inför anbud, liksom att satsa på kompetensutveckling och kunskapsöverföring inom och utanför bolaget. Vi har även initierat ett omfattande arbete som rör bolagets framtida IT-arkitektur. Det ska göra det möjligt för NCC att

arbeta mer datadrivet och att kunna använda de möjligheter som ökad digitalisering medför i hela värdekedjan.

Under året påbörjades också ett stort förändringsarbete där vi fokuserar på att skapa en gemensam verksamhetsmodell för NCC på medellång och lång sikt. Ett stort antal medarbetare är engagerade i att identifiera och prioritera aktiviteter och skapa underlag för en tydlig riktning framåt. Det arbetet ska resultera i en tydlig bas för NCC framåt med djup förankring i företaget.

Lönsamhet före volym

För att öka stabiliteten i bolaget har vi varit tydliga med att välja rätt anbud och prioritera lönsamhet före volym. Risker i anbuden balanseras mot intjäningsmöjligheter. Med starkare interna processer för anbudsförloppen bearbetar vi risken i varje projekt och gör tydliga val. Det har funnits intressanta projekt och vi har haft en tillfredställande ordergång. Steg för steg närmar vi oss en högre och mer stabil lönsamhet inom projektverksamheten.


En lägre riskprofil innebär dock inte lägre ambitioner. Vi ska alltid sträva efter att ständigt bli bättre, vi tar oss an komplexa projekt och vi ska vara en professionell partner för våra kunder och den mest attraktiva arbetsgivaren i branschen.

Årets resultat

Under 2019 förbättrades NCC:s resultat. Rörelseresultatet blev 1 296 MSEK vilket motsvarar en rörelsemarginal på 2,2 procent. Det är bättre än föregående år, men vi har en bit kvar till vårt mål som är en rörelsemarginal på ≥ 4 procent. Om man bortser från de omvärderingar och omstruktureringkostnader som belastade tredje och fjärde kvartalen 2018, och som medförde ett kraftigt negativt rörelseresultat 2018, förbättrades rörelseresultatet med 36 procent. Nettoomsättningen ökade något.

Orderingången var något lägre än föregående år för helheten, men med variationer mellan affärsområdena. I den nordiska byggverksamheten ökade orderingången kraftigt, drivet framförallt av stora projekt i Danmark, medan den sjönk något i den svenska. Till följd av medvetna beslut att öka lönsamheten genom selektivt anbudsförfarande har division Road Services, som ska avyttras, en lägre orderingång. Den övriga anläggningsverksamheten var på samma nivå som föregående år, bortsett från den stora order för projekt Centralen som kom under 2018. Industriverksamheten är på samma nivå som tidigare år. Den totala orderstocken är större än för ett år sedan.

Resultatet inom samtliga affärsområden inom bygg- och anläggningsverksamheten påverkas fortsatt av projekt med låg lönsamhet samt av en mer försiktig resultatframtagning i



”Steg för steg närmar vi oss en högre och mer stabil lönsamhet inom projektverksamheten.”

inledningen av projekten. I takt med att projektportföljen omsätts och förnyas samt att åtgärderna för att förbättra lönsamheten får effekt, blir resultaten bättre.

Inom fastighetsutveckling har aktiviteten varit hög. Flera viktiga försäljningar har genomförts under året, bland annat försäljningen i Norge av kontorsprojekten Valle Wood och Valle View samt närliggande byggrätter i området Helsfyr, två kontorsfastigheter i Fredriksberg i Finland samt K12, fastigheten i Järva krog i Solna där NCC har sitt huvudkontor. Uthyrningen har varit på hög nivå.

NCC har den finansiella styrka som krävs för att driva och utveckla verksamheten. Mot slutet av året har bolaget genererat ett starkt kassaflöde. Avkastningen på eget kapital blev 32 procent vilket är över målet om 20 procent. NCC:s nettoskuld består av pensionskuld, leasingskuld samt övrig nettoskuld. Det finansiella

målet är att övrig nettoskuld i förhållande till EBITDA ska vara mindre än 2,5. I slutet av 2019 hade NCC nettokassa d v s ingen nettoskuld alls i denna bemärkelse. NCC:s utdelningspolicy anger att minst 40 procent av årets resultat ska delas ut.

Goda marknadsförutsättningar trots signaler om konjunkturavmattning

Marknaden i Norden är i huvudsak god. Visserligen finns det utmaningar, bland annat en ökad konkurrens från mellanstora företag som växer på lokala marknader, samtidigt som utomnordiska aktörer etablerar sig. Men det finns också stora möjligheter framåt. De nordiska ländernas ekonomier är robusta och vi upplever god efterfrågan generellt, drivet bland annat av befolkningsökning och urbanisering. I Sverige har efterfrågan avtagit

något, från en väldigt hög nivå till en mer normalstark efterfrågan.

På den nordiska bostadsmarknaden har vi under året sett att nivåerna stabiliserats. I Sverige har hyresrätter stått för två tredjedelar av orderingången vilket speglar förändringar på marknaden. Generellt är efterfrågan på renovering och ombyggnad god. I Norge och Sverige driver offentliga satsningar infrastrukturmarknaden, något som innebär att det finns många intressanta projekt. Efterfrågan på asfalt och stenmaterial i Norge och Sverige är stabil och drivs av en stark anläggningsmarknad.

Komplexa marknadsförhållanden påverkar branschen

Behovet av investeringar i till exempel utbyggd infrastruktur är stort i hela Norden och fungerande transportmöjligheter är avgörande för att samhället ska fungera. NCC knyter ihop städer med landsbygd genom smarta, hållbara infrastrukturlösningar. För många av de investeringar som NCC:s erbjudande omfattar är planerings- och beredningshorisonten lång, ofta bortåt 15–20 år och kan sträcka sig över hela konjunkturcykler. Infrastrukturbyggande kan sällan hanteras separat från övrigt byggande. I Stockholm till exempel är utbyggnaden av Östra länken nödvändig för att hantera den växande regionens trafiksituation. Där kan vi tydligt se problematiken med de långa framkörningssträckorna som projekt av den här digniteten har.

Väl underbyggda beslut, kontroller och lagstiftning med syfte att bevara och skydda värdefulla områden är viktigt, men bristen på förutsägbarhet och den utdragna tidsdräkten för beslut både inför och under projekt inverkar negativt på genomförande och färdigställande av stora projekt som är avgörande för ett fungerande samhälle. Detta skapar dels fördröjning i projekten, och föranleder ofta traditionella lösningar som inte ifrågasätts istället för att utforska nya, innovativa möjligheter som driver utvecklingen framåt. Det driver också kostnader. En större långsiktighet hos alla aktörer, både kunder, politiker och byggföretag skulle gynna stabiliteten inom bostadsbyggande och samhällsinfrastruktur.

Byggprojekt präglas av att förutsättningarna ändras under projektets gång, beroende på tekniska faktorer eller andra förändringar och därför behöver projektens planering uppdateras och förändringar regleras. Reglering av dessa förändringar är en naturlig del i branschen och hanteras vanligtvis allteftersom de uppstår. I Norge har marknaden under ett antal år karaktäriserats av en alltför hög konfliktnivå vilket skapar ett klimat som är svårt att bedriva goda affärer i, med oroväckande konsekvenser för de framtida investeringsnivåerna. I Norge har dessutom de affärsmässiga förutsättningarna innehållit andra hinder, till exempel att vid en eventuell kundvist betalar byggbolaget moms på hela summan innan beloppet ens behandlats, något som kan dröja flera år då konflikter skjuts upp till efter projektavslut.

Vi gläds över att den norska regeringen nu beslutat utreda detta och åt signaler om ett mer samarbetsinriktat klimat.

Digitaliserade arbetsätt för ökad produktivitet och högre kundvärde

Svensk byggsektor är mitt i en omfattande förflyttning avseende digitalisering och vi kommer att se en allt snabbare digital utvecklingstakt framöver. NCC var tidiga i att nyttja den moderna tekniken och har en hög mognadsgrad och förståelse för nyttan med digitalisering. Den riktiga kraften kommer när vi kan använda den data vi integrerar i våra egna projekt och system

kring hur vi bygger framgångsrikt, och återanvänder den i nya projekt. Ett allt mer integrerat och kontrollerat informationsflöde mellan olika processer i byggprojekten bidrar till kortare ledtider, högre kvalitet och produktivitetsförbättringar. Ett arbete med att utveckla vår IT-arkitektur och förnya våra system och våra arbetsätt stöttade av detta har påbörjats. Den processen sträcker sig över flera år framöver och förväntas resultera i ännu bättre beslutsstöd och minskade risknivåer genom ett mer effektivt arbetsätt.

Ett ansvarsfullt företagande innebär att arbeta hållbart

Syftet med NCC:s hållbarhetsarbete är att bidra till goda förutsättningar för människor att arbeta, bo, resa och leva på ett hållbart sätt. NCC stödjer FN:s Global Compact och de tio principerna inom mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och korruption. De ligger till grund för NCC:s framtida utveckling, som vi definierar i vårt hållbarhetsramverk. I vår kommunikation om framsteg beskriver vi våra åtgärder för att integrera Global Compact och dess principer i vår affärsstrategi, kultur och dagliga verksamhet. Vårt hållbarhetsarbete inkluderar också FN:s globala mål för hållbar utveckling. NCC har valt ut fyra globala mål där vi har störst möjlighet att bidra genom olika samhällslösningar, samt identifierat ytterligare elva mål som är grundläggande för verksamheten och våra erbjudanden.

En viktig delmängd i vårt hållbarhetsarbete är att begränsa den miljöpåverkan vår egen verksamhet genererar. Vi arbetar till exempel med återvinning av asfalt, och NCC har hittills konverterat 25 av totalt 28 asfaltverk i Sverige till att eldas med biobränsle istället för med olja.

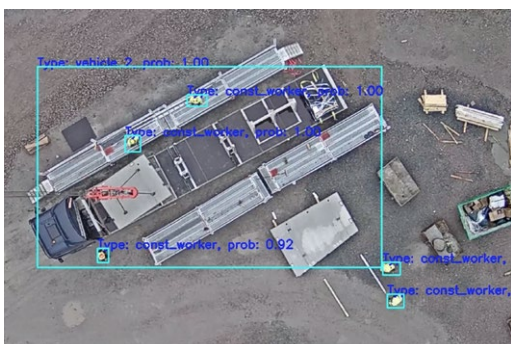
Under året har NCC försett kapitalmarknaden med möjlighet att investera i gröna projekt genom att ge ut gröna obligationer till ett sammanlagt värde av 1,6 miljarder SEK. Pengarna ska finansiera gröna investeringar i framförallt hållbara fastighetsutvecklingsprojekt och ytterligare omvandling till förnyelsebara energikällor vid asfalttillverkning.

Hög säkerhet avgörande för verksamheten

En av våra viktigaste prioriteringar i verksamheten handlar om arbetsmiljö och säkerhet. NCC eftersträvar en arbetsmiljö utan olyckor och vårt mål måste alltid vara hundra procent säkra arbetsplatser. Utvecklingen har gått i rätt riktning under 2019 med lägre olyckstal än tidigare, men här är vi inte nöjda, arbetet måste fortsätta med hög prioritet. Vi har under året förtydligat och decentraliserat säkerhetsansvaret till affärsområdena i högre grad, med färre och tydligare processer. Därigenom uppnår vi ett mer fokuserat arbete med möjlighet att göra riktade insatser kring säkerhetsförebyggande åtgärder där det finns anledning. Det kan handla om allt från utbildning och träning till stabsstöd och ökad chefsnärvaro.

Våra arbetsplatser har en stark säkerhetskultur och nio av tio arbetsplatser var under 2019 helt befriade från olyckor som ledde till frånvaro från arbetet.

Även om säkerhetsmedvetande och omsorg om sig själv och sina arbetskamrater är helt grundläggande för en hög säkerhetsnivå kan modern teknik och digitalisering bidra till att öka säkerhetsnivån ytterligare. NCC testar till exempel hur AI-teknik genom digitala skyddsbarriärer och objektidentifikation kan bidra till säkrare kranlyft genom ökad kontroll av vad som sker direkt under kranen.



Testerna med AI-teknik genom digitala skyddsbarriärer vid Ängströmlaboratoriet i Uppsala har visat att det både går att upptäcka, och i förlängningen också varna, medarbetare som befinner sig i eller är på väg in i en riskzon.



Säkra nyckelkompetenser

De senaste åren har vi sett en tydlig trend i att projekten blir allt mer komplexa och omfattande, något som kräver mycket av medarbetare både hos NCC och hos kunderna, i synnerhet projektledande ingenjörer. Byggbranschen står inför stora utmaningar när det gäller kompetensförsörjning och NCC arbetar på olika sätt för att bidra till utvecklingen med täta kontakter med universitet och högskolor, praktikplatser, lärlingsprogram och andra aktiviteter som ska driva intresset för branschen och för NCC.

Under året har vi också lyft frågor om kompetensutveckling internt i hela bolaget. Medarbetarna erbjuds fortbildning i att driva projekt, men också i form av ledarskapsutbildningar. NCC Project Management Academy är vår plattform för kunskapsutveckling där vi erbjuder vidareutbildning inom många olika inriktningar. NCC Project Management Academys största satsning är initiativet för kompetensinventering och utveckling som syftar till att förbättra projektledarkunskaperna hos företagets drygt 500 projektledare i alla länder. Utifrån resultatet tas skraddarsydda utvecklingsinsatser fram på både individ- och organisationsnivå. Insatserna kan omfatta allt från workshops med expertfunktioner till mentorskap.

Arbete pågår

Under november flyttade vi in i vårt nya huvudkontor beläget mitt i den stadsdel som NCC utvecklar runt Järva Krog. I fokus står en produktiv arbetsmiljö som ska främja hälsa och hållbarhet för både medarbetare och invånare i den nya stadsdelen.

Vi kan se tillbaka på ett år av handlingskraft och uthållighet. De strategiska åtgärder vi genomförde under 2018 och 2019 har börjat visa resultat. Vi har arbetat systematiskt med åtgärdsprogrammet och förändringsarbetet under året och jag är stolt över de framsteg vi gjort. Samtidigt återstår mycket arbete innan åtgärderna ger fullt utslag. Fokus för 2020 blir att hålla den utstakade kursen för att utveckla och stärka NCC som ett av Nordens ledande byggföretag.

Med det vill jag tacka våra medarbetare, kunder, samarbetspartners och aktieägare för året som gått. Jag ser fram emot en fortsatt stabil och hållbar utveckling under 2020.

Solna i mars 2020

Tomas Carlsson
Vd och koncernchef