

# Fokus på vår kärnkompetens

Coronapandemin definierade 2020. Men för NCC är det inte bara pandemin som präglat året. Vår verksamhet har fungerat väl trots de begränsningar som har funnits och de mått och steg vi har vidtagit för att kunna arbeta säkert. Under 2020 har vi förbättrat lönsamheten och genomfört de åtgärder vi hade planerat för att skapa ökad stabilitet i företaget. Vi har också lagt tid och fokus på företagets långsiktiga utveckling. I en bred process som involverat många medarbetare har vi under året slutfört arbetet med en ny strategisk inriktning, och påbörjat arbetet med att införa en gemensam operationell modell.

## Årets resultat

Hösten 2018 fastslog vi en övergripande plan med tre delar. Den första var att stabilisera bolaget genom bättre kontroll och tydligare processer. Det har vi lyckats med. Den andra delen var att påbörja en stabil och hållbar förbättring av lönsamheten. Där är vi nu. Under 2020 förbättrades koncernens rörelseresultat med 5 procent till 1 360 MSEK med en rörelsemarginal på 2,5 procent. Rörelseresultatet ökade i fyra av fem affärsområden. I det femte, affärsområde Industry, har vi tagit fram en plan för ett förbättrat resultat som innebär ny organisation och nya arbets sätt. Kostnaderna för den förändringen belastade affärsområdet under 2020 men vi räknar med positiva effekter redan 2021.

Orderingången har varit något lägre under året. Det är normalt att orderingången varierar. Vi bedömer den underliggande marknaden som god. Orderingången har under året också påverkats av att vi är noggranna och tydliga med hur vi väljer projekt. Vi har fler pågående projekt där samarbetet inletts tidigt med att vi tillsammans med kunden definierar projektet, så kallad tidig involvering, där ordern registreras senare i processen. Även nettoomsättningen var lägre vilket följer dels av lägre orderingång under 2019, dels av beslut att lämna olönsam verksamhet genom att stänga vissa kontor och genom att sälja verksamhet, som till exempel vår vägserviceverksamhet.

NCC har under hela året haft starkt kassaflöde. Vi har en god finansiell ställning. Trots coronapandemin har NCC under hela 2020 fortsatt i den riktning vi har stakat ut för att skapa solid och hållbar förbättring.

## Strategisk inriktning och finansiella mål

NCC:s kärnkompetens ligger i att hantera komplexiteten i byggprocessen och att ta kunderna från idé till färdig produkt på ett sätt som är så positivt som möjligt för alla intressenter. Vi definierar byggprocessen brett, den omfattar både industriverksamhet och fastighetsutveckling. NCC är ett kunskapsföretag. Vi bygger vår framgång på förmågan att dra nytta av såväl tillgång till data som våra medarbetares kompetens och erfarenhet, samt på att vi arbetar i nära dialog med våra kunder och andra intressenter.

Med vår kärnkompetens som utgångspunkt har vi definierat koncernens strategiska inriktning och lagt grunden till en gemensam operationell modell. Vi ska använda styrkan och kompetensen i det stora, och breda, företaget för att skapa fördelar för alla intressenter. Det kan låta självklart, men historien visar på behovet av att etablera en tydlig, hållbar och konsekvent

plattform för att dra nytta av att vara ett stort företag med bred profil. Det har vi gjort nu.

En viktig insikt är att den förändring vi vill uppnå förutsätter ett brett engagemang och en gemensam kultur i företaget. Därför har vi börjat arbetet med att sätta fokus på kultur och värderingar. Vi planerar att genomföra gemensamma övningar och utbildningar om beteenden och värderingar för samtliga NCC:s anställda under 2021. Jag är glad över att vår årliga medarbetarundersökning visar på stigande engagemang och den trenden vill vi bygga vidare på. NCC ska vara branschens bästa arbetsgivare för alla som attraheras av komplexiteten i en byggprocess. Ett av våra strategiska initiativ handlar därför om utbildningar, bland annat i projektstyrning och ledarskap. I ett kunskapsföretag är medarbetarnas engagemang avgörande.

Utöver detta har vi definierat ett antal strategiska initiativ som syftar till att öka vår konkurrenskraft som samlat företag och höja lönsamheten: kostnadsstyrning, en integrerad leverantörskedja, data-informerat arbets sätt och förstärkta IT-system. Dessutom ska varje affärsområde arbeta med hur de ska dra nytta av vår samlade expertis och hur vi skapar bättre affärer.

I november 2020 antog styrelsen nya finansiella mål för koncernen. Istället för ett vägt marginalmål är målet att NCC ska öka vinst per aktie från årets 11,68 kronor till minst 16 kronor år 2023. Det visar en tydlig ambition och fokus på att skapa aktieägarvärde. Internt har varje affärsområde mål som är relevanta för just deras verksamhet och som stödjer koncernens mål. Det innebär fokus på marginal i entreprenadverksamheten, på marginal och avkastning på sysselsatt kapital för den mer kapitaltunga industriaffären samt på avkastning på sysselsatt kapital för den investerande fastighetsutvecklingsaffären. Vi har dessutom kvar vårt tidigare koncernmål för skuldsättning, som vi idag har god marginal till.

## Fokuserat arbete med hållbarhet

På NCC är arbetet med hållbarhet integrerat i affärsområdena och i övriga funktioners löpande arbete och mandat. Mål inom olika områden integreras i affärsområdenas verksamhetssystem. Det yttersta ansvaret ligger hos mig som vd och den övergripande styrningen sker i koncernledningen. Vår ambition är att arbeta så nära våra kunder och intressenter som möjligt för att kunna anpassa vår verksamhet till deras förväntningar och krav. Idag har vi en tydlig och väl definierad agenda för hållbarhet utifrån våra kunders och samhällets behov. Vi vet vad vi vill, och vad vi måste prioritera, och arbetar med att integrera hållbarhetsarbetet i våra affärsmodeller.



## Vi ska använda styrkan och kompetensen i det stora och breda företaget för att skapa fördelar för alla intressenter.

I november antog styrelsen nya externa mål inom två av våra fokusområden: Hälsa och säkerhet respektive Klimat och energi. Inom hälsa och säkerhet har vi valt att fokusera på målet att minska de mer allvarliga olyckorna. Vi behöver vända på alla stenar för att både med teknik, rutiner och beteenden se till att ingen ska skadas allvarligt eller mista sitt liv på jobbet.

Inom Klimat och energi har vi minskat CO<sub>2</sub>e-utsläppen från vår egen verksamhet med 42 procent sedan 2015, framförallt genom att aktivt arbeta med vår asfaltsproduktion genom återvinning av asfalt och konvertering av asfaltverk till biobränsle. Vårt mål nu är att minska utsläppen med 60 procent till år 2030. Vi har dessutom påbörjat arbetet med att halvera de indirekta utsläppen från – hittills – de fyra främsta källorna till CO<sub>2</sub>e-utsläpp i en byggverksamhet: betong, stål, transporter och asfalt.

Här krävs ett nära samarbete med alla intressenter för att nå resultat. Fortfarande skiljer sig lagar och prioriteringar åt mellan de länder vi verkar i, trots att vi verkar i en samlad region av världen. Dessa behöver harmoniseras för att åtgärderna ska bli riktigt effektiva.

### Omvärldsfaktorer och marknadsförutsättningar framöver

NCC är en stor arbetsgivare och genererar dessutom sysselsättning för mångfald fler underleverantörer än egna anställda. När coronapandemin slog till fick vi anledning att reflektera över hur vi kan bidra. Vi kunde snabbt konstatera att det viktigaste i ett ansträngt läge var att bidra till att hålla hjulen igång i samhälls-ekonomin genom att driva våra projekt vidare. NCC är ett företag med stark lokal beslutskraft. Det har visat sig vara en framgångsfaktor under detta prövande år. Våra lokala chefer och medarbetare har funnit lösningar för att hålla igång projekt på ett säkert sätt och anpassa verksamheten. Jag är mycket stolt över detta.

Som företag har vi också engagerat oss genom att föreslå lösningar och peka på behov i samhället som håller aktiviteten igång. Det handlar inte främst om stödpaket och infrastruktur-satsningar, även om det är viktigt också, utan ännu mer om att inte låta aktiviteten i redan påbörjade processer stanna upp. Om det sker kommer vi se ett kraftigt aktivitetsfall om något år, när vi förhoppningsvis är ute ur pandemin och ekonomin behöver ökad stimulans och aktivitet. Vi har också pekat på områden i samhället där stödpengar och finansieringsbidrag kan skapa stor nytta: vattenkraft och VA-anläggningar samt renovering av infrastruktur är exempel som stärker samhället både för nuvarande och framtida generationer, samtidigt som de är relativt väl förberedda och lätta att starta.

Normalt följer byggbranschen den generella ekonomiska utvecklingen relativt väl. Kommer coronapandemin att förändra gamla samband? Förmodligen inte. Korta stödåtgärder kan ha en viss effekt men viktigast är ändå framtidstron och tillgången på kapital i ekonomin. Den kommer tillbaka. Det finns grundläggande behov av infrastruktur och bostäder i samhället och efterfrågan är generellt fortfarande god. Vår fastighetsutveckling, som primärt handlar om kontor, har naturligtvis nära bevakning av hur behoven i samhället förändras utan att dra förhastade slutsatser. Fastighetsmarknaden har varit avvaktande under året, men visar fortfarande på aktivitet. Vi avslutade året med ett av de starkaste kvartalen på länge när det gäller uthyrning inom vår fastighetsutveckling.

### Avslutning och tack

Avslutningsvis vill jag rikta ett stort tack till medarbetare, kunder, samarbetspartners och aktieägare för året som gått. Under ett prövande år för hela världen har NCC:s medarbetare visat prov på sin förmåga att ställa om och hitta lösningar. Just det är en nyckelkompetens i vår strategiska inriktning och för vår förmåga att nå våra mål och skapa ökat aktievärde och samhällsnytta framöver.

Solna i mars 2021

Tomas Carlsson  
Vd och koncernchef