

# Bolagsstyrning i NCC 2014

## ÅRSSTÄMMA 2014

Årsstämma 2014 hölls i Stockholm den 2 april. 513 aktieägare var närvarande, vilka representerade 56 procent av aktiekapitalet och 79 procent av det totala antalet röster. Protokoll från årsstämman 2014 liksom tidigare årsstämmor finns tillgängliga på [www.ncc.se/bolagsstyrning](http://www.ncc.se/bolagsstyrning). Vid årsstämman 2014 beslöts bland annat följande:

Kontant utdelning om 12,00 (12,00) SEK per aktie för verksamhetsåret 2013 uppdelat på två utbetalningstillfällen om vardera 6,00 SEK.

Till styrelseledamöter omvaldes Tomas Billing, Ulla Litzén, Olof Johansson, Sven-Olof Johansson och Christoph Vitzthum. Till nya styrelseledamöter valdes Carina Edblad och Viveca Ax:son Johnson. Tomas Billing omvaldes till styrelsens ordförande.

Arvode till styrelsen beslutades utgå med totalt 3 800 000 SEK, fördelat på 950 000 SEK till styrelsens ordförande och 475 000 SEK till övriga stämموvalda ledamöter.

Till valberedningen valdes Viveca Ax:son Johnson (ordförande), Mari-  
anne Nilsson och Johan Strandberg (se "Valberedning 2014", s. 113).

Riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och andra personer i bolagets ledning antogs. Vidare beslutades att införa ett långsiktigt prestationsbaserat incitamentsprogram (LTI 2014) för ledande befattningshavare och nyckelpersoner (se "Ersättningar", s. 58).

För att täcka åtaganden enligt LTI 2014 bemyndigade årsstämman styrelsen att, intill nästa årsstämma, få återköpa högst 867 486 B-aktier samt överlåta högst 303 620 B-aktier till deltagarna i LTI 2014. Styrelsen har inte behövt nyttja detta mandat under 2014.

Resultat- och balansräkningar för 2013 fastställdes och ansvarsfrihet beviljades för styrelsen och den verkställande direktören.

## STYRELSENS ARBETE

Styrelsen hade under år 2014 sju ordinarie sammanträden, ett extra ordinarie sammanträde samt ett konstituerande sammanträde i anslutning till årsstämman. Styrelsens arbete omfattar främst strategiska frågor, fastställande och uppföljning av verksamhetsmål, affärsplaner, bokslut, större investeringar och försäljningar samt andra beslut som enligt beslutsordningen ska behandlas av styrelsen. Redovisning av utveckling för bolagets verksamhet och ekonomi har varit en stående punkt på dagordningen. Styrelsen har upprättat en arbetsordning för sitt arbete samt instruktioner dels för arbetsfördelningen mellan styrelsen och vd, dels för den ekonomiska rapporteringen till styrelsen. Styrelsen genomförde i anslutning till styrelsesammanträden ett antal arbetsplatsbesök. Andra ledande befattningshavare i NCC har utöver vd och Chief Financial Officer deltagit vid sammanträden som föredragande. NCC:s chefsjurist har varit sekreterare.

Styrelsen har vid olika tillfällen utvärderat frågan om att etablera utskott i frågor om ersättning och revision. Styrelsen har valt att ej etablera sådana utskott, utan i stället har styrelsen hanterat revisionsfrågor och ersättningsfrågor inom ramen för det ordinarie styrelsearbetet (se även "Styrelsens rapport om intern kontroll", s. 114–115).

## ÅTERKÖP AV EGNA AKTIER

NCC har inte återköpt några aktier under 2014. Bolaget innehar 592 500 aktier av serie B för att täcka åtaganden enligt de långsiktiga incitamentsprogrammen.

## STYRELSE 2014

### STYRELSESAMMANTRÄDEN OCH NÄRVARO 2014

	Invald år	Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen	Oberoende gentemot större aktieägare	Arvode, KSEK	29 jan	2 apr	2 apr <sup>1)</sup>	28 apr	24 juni	17 juli	18 sept	23 okt	9 dec
<b>Bolagsstämmovalda ledamöter</b>													
Tomas Billing	1999	ja	nej	918	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Antonia Ax:son Johnson <sup>3)</sup>	1999	ja	nej	113	–	✓	–	–	–	–	–	–	–
Viveca Ax:son Johnson <sup>2)</sup>	2014	ja	nej	355	–	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Carina Edblad <sup>2)</sup>	2014	ja	ja	355	–	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Olof Johansson	2012	ja	ja	469	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sven-Olof Johansson	2012	ja	ja	469	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ulla Litzén	2008	ja	ja	469	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Christoph Vitzthum	2010	ja	ja	469	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Ordinarie arbetstagar-representanter</b>													
Lars Bergqvist	1991			–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Karl G. Sivertsson	2009			–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Karl-Johan Andersson	2011			–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

1) Konstituerande styrelsesammanträde.

2) Tillträdde vid årsstämman den 2 april 2014.

3) Avgick vid årsstämman den 2 april 2014.

## ERSÄTTNING TILL BOLAGSLEDNING

Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsen inrätta ett ersättningsutskott med uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Om styrelsen, som i NCC:s fall, finner det mer ändamålsenligt kan hela styrelsen fullgöra ersättningsutskottets uppgifter. Riktlinjer för lön och annan ersättning till koncernledningen beslutas av årsstämman. Verkställande direktörens ersättning föreslås av ordföranden och fastställs av styrelsen. Övriga ledande befattningshavares ersättningar föreslås av vd och godkänns av styrelsens ordförande. Ersättning till vd och andra ledande befattningshavare utgörs av fast lön, rörlig ersättning samt pension och övriga förmåner. Kortfristig rörlig ersättning beslutas av styrelsen. De rörliga ersättningar som kan utgå till vd och andra ledande befattningshavare är kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier, vilka utformats i syfte att även främja bolagets långsiktiga värdeskapande. Därtill tillämpas tydliga gränser för det maximala utfallet av rörliga ersättningar. Svensk kod för bolagsstyrning föreskriver att i avtal tecknade från och med 1 juli 2010 ska uppsägninglönen och avgångsvederlag sammantaget ej överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för två år. Styrelsen följer upp och utvärderar tillämpningen av ersättningsprogrammet avseende ledande befattningshavare inom bolaget. Med andra ledande befattningshavare avses de personer som utöver vd utgör koncernledningen. En specifikation över löner och andra ersättningar avseende styrelse, vd och ledande befattningshavare finns i not 5, s. 79.

## VALBEREDNING 2014

Till ledamöter i valberedningen omvaldes vid årsstämman den 2 april 2014 Viveca Ax:son Johnson (styrelseordförande Nordstjernan AB), Marianne Nilsson (vice vd, Swedbank Robur AB) och Johan Strandberg (analytiker SEB Fonder), med Viveca Ax:son Johnson som ordförande. Styrelsens ordförande Tomas Billing är adjungerad ledamot i valberedningen, dock utan rösträtt. Ersättning har ej utgått till valberedningens ledamöter.

## VALBEREDNINGENS FÖRSLAG

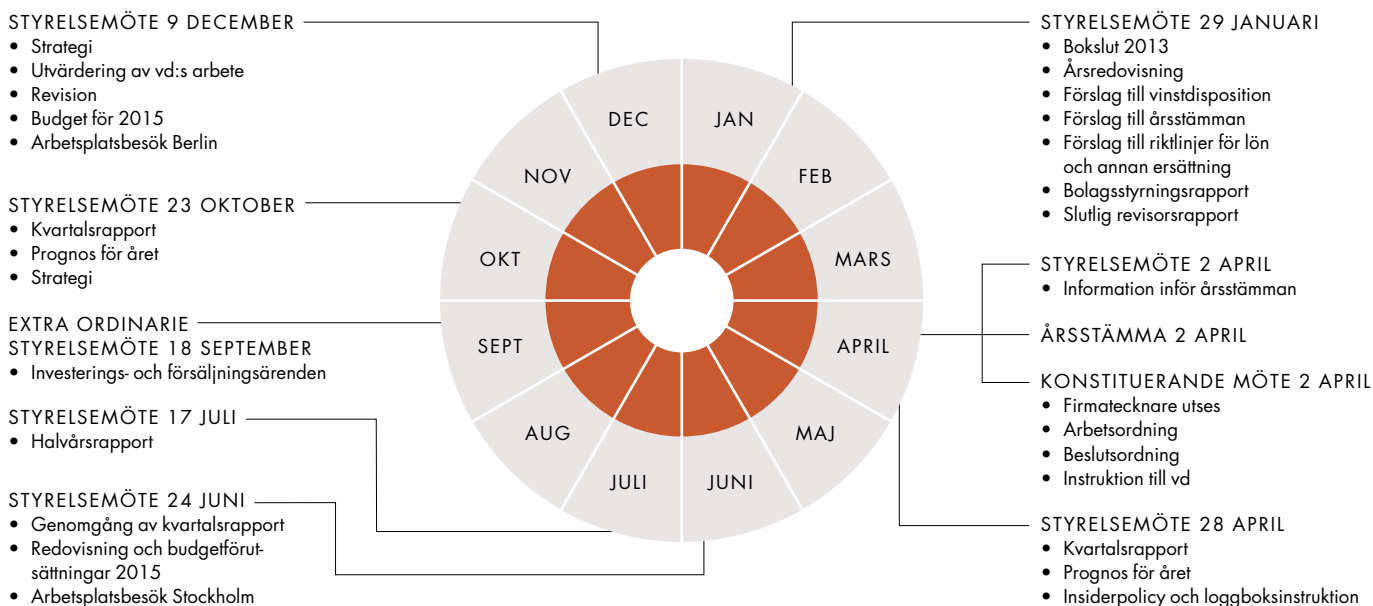
Valberedningen föreslår omval av nuvarande ledamöter: Tomas Billing, Ulla Litzén, Christoph Vitzthum, Olof Johansson, Sven-Olof Johansson, Carina Edblad och Viveca Ax:son Johnson. Valberedningen föreslår omval av Tomas Billing som ordförande.

En redogörelse för valberedningens arbete, motiveringar och förslag inför årsstämman 2015 finns att tillgå på NCC:s webbplats [www.ncc.se/bolagsstyrning](http://www.ncc.se/bolagsstyrning).

## UTMÄRKELSER

Under 2014 tilldelades NCC AB:s styrelseordförande Tomas Billing utmärkelsen "Guldklubban" av StyrelseAkademien för sitt värdeskapande ordförandeskap i NCC under tretton år. StyrelseAkademien är en ideell förening som verkar för bättre styrelsearbete i svenska företag.

## STYRELSENS ARBETSÅR 2014 – UTÖVER STÅENDE FORMALIAPUNKTER SOM AFFÄRSPLANER, INVESTERINGAR, FÖRSÄLJNINGAR SAMT FINANSIERING



# Styrelsens rapport om *intern* kontroll

Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten ska innehålla upplysningar om de viktigaste inslagen i bolagets system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen respektive upprättande av koncernredovisningen. Dessa uppgifter lämnas i detta avsnitt.

## 1 RISKBEDÖMNING OCH RISKHANTERING

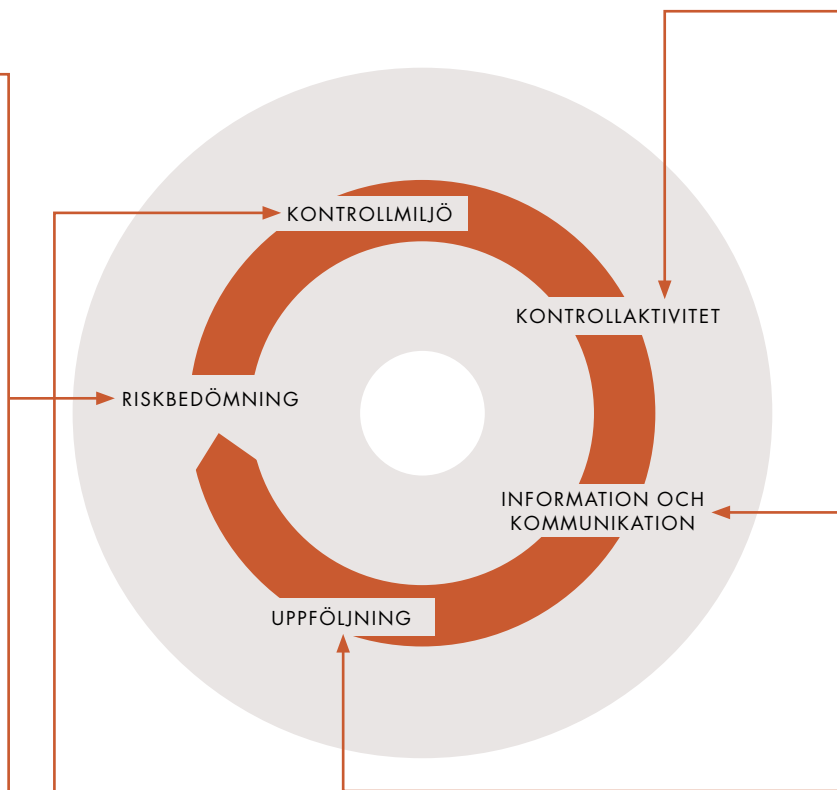
NCC tillämpar en metod för riskbedömning och riskhantering för att säkerställa att de risker, som bolaget är utsatt för och som kan påverka den interna kontrollen och den finansiella rapporteringen, hanteras inom de processer som fastställts. Väsentliga risker som beaktas är bland annat marknadsrisker, operativa risker samt övriga risker för fel i den finansiella rapporteringen. Vad gäller de senare sker en systematisk och dokumenterad uppdatering en gång per år. Väsentliga sådana risker innefattar främst fel i den successiva vinstavräkningen samt poster som baseras på uppskattningar och bedömningar, till exempel värderingar av exploateringsmark och pågående utvecklingsprojekt, goodwill och avsättningar.

I NCC följs risker upp på flera olika sätt, bland annat genom:

- **Regelbundna avstämningar** med respektive affärsområdeschef och ekonomichef. Från NCC AB deltar alltid vd och Chief Financial Officer. Vid avstämnarna genomgår bland annat ordergång, resultat, större pågående och problematiska projekt, kassaflöde, utstående kundfordringar med mera. Vid dessa möten avhandlas även anbud och större investeringar i enlighet med beslutsordningen.
- **Styrelsemöten** hålls minst fem gånger per år med respektive affärsområde. Styrelsemötena protokollförs. I respektive affärsområdes styrelse ingår NCC AB:s vd, Chief Financial Officer samt chefsjuristen. Vid dessa möten genomgår fullständigt resultat, ställning och kassaflöde både för utfall och även prognos alternativt budget. Prognos upprättas och genomgår vid tre tillfällen, i samband med kvartalen mars, juni och september och budget för nästkommande år i november. Vid mötena avhandlas vidare även anbud, investeringar och försäljningar i enlighet med beslutsordningen. Investeringar och försäljningar av fast egendom över 150 MSEK ska godkännas av NCC AB:s styrelse. Alla investeringar över 50 MSEK ska godkännas av NCC AB:s vd.
- **Större anbud** som lämnas från affärsområdet (över 300 MSEK) ska godkännas av NCC AB:s vd. Anbud över 500 MSEK ska bekräftas av NCC AB:s styrelse. Projekt över 300 MSEK följs också upp via NCC Project Trend Report (PTR) system.
- NCC AB:s styrelse får månatliga **ekonomiska rapporter** och vid varje styrelsesammanträde presenteras NCC:s ekonomiska situation.

Hantering av finansiella riskpositioner såsom ränte-, kredit-, likviditets-, valuta- och refinansieringsrisker görs inom specialistfunktionen NCC Koncernstab Finans. NCC:s **finanspolicy** innebär att NCC Koncernstab Finans alltid ska konsulteras och där staben bedömer det lämpligt, handlägga finansiella ärenden. Risker som också kan påverka rapportering är brott mot NCC:s uppförandekod och brister i försäkringskydd. Dessa risker följs upp av funktionen Compliance och Försäkring.

För mer information om kontroll och styrning i NCC, se koncernens webbplats [www.ncc.se](http://www.ncc.se). Där återfinns bland annat bolagsordning och Uppförandekod.



## 2 KONTROLLMILJÖ

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen. En god kontrollmiljö kännetecknas av att företaget har och efterlever policies, riktlinjer, manualer och att arbetsbeskrivningar dokumenteras och finns tillgängliga för dem det gäller. För NCC betyder det att styrelsen fastställer årligen en arbetsordning för styrelsens arbete. Styrelsen upprättar vidare en instruktion för arbetsfördelningen mellan styrelsen och vd. Verkställande direktören ansvarar enligt instruktionen för arbetet med den interna kontrollen och att bidra till en effektiv kontrollmiljö. Enligt aktiebolagslagen ska styrelsen inrätta ett revisionsutskott. Om styrelsen finner det mer ändamålsenligt kan hela styrelsen fullgöra revisionsutskottets uppgifter, vilket tillämpas i NCC:s fall, då tre oberoende styrelseledamöter har revisions- och redovisningskompetens. Att styrelsen är relativt liten underlättar därtill detta arbete.

NCC-koncernen är en decentraliserad internationell organisation med affärsområden i bolagsform med grund i bolagsrättsliga regler för styrning av företag. Vid styrelsesammanträden är vd och, i förekommande fall dotterföretagschefer, föredragande i ärenden som kräver styrelsens behandling. Den operativa ledningen i koncernen baseras på den beslutsordning i NCC-koncernen som styrelsen årligen fastställer. Beslutsordningen anger vilka ärenden som kräver styrelsens godkännande eller bekräftelse. Detta återspeglas i sin tur i dotterföretagens motsvarande beslutsordningar och attestregler. Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utgörs av det som dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument såsom interna policies, riktlinjer och manualer. Stor vikt läggs på vilka policies som ska vara koncernövergripande och vilka som ska vara lokala.

## 3

## KONTROLLAKTIVITETER

NCC:s hantering av risker bygger på att ett antal kontrollaktiviteter sker på olika nivåer för bolag och affärsområden. Kontrollaktiviteterna ska säkerställa såväl effektivitet i koncernens processer som en god intern kontroll.

För affärsverksamheten är verksamhetssystemen grunden för den kontrollstruktur som satts upp och fokuserar på viktiga steg i affärsverksamheten som investeringsbeslut, anbudsprövning och starttillstånd. Detta sker dels i de IT-system som stödjer olika processer i verksamheten och dels med ändamålsenligt utformade manuella kontroller för att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser. NCC lägger stor vikt vid uppföljning av projekt.

Det är starkt fokus på att affärstransaktioner som inkluderas i den finansiella rapporteringen är korrekta. NCC har sedan ett antal år flera Shared Service Centers (SSC), dels NCC Business Services (NBS) som hanterar merparten av den Nordiska verksamhetens transaktioner, dels Human Resources

Services (HRS) som hanterar NCC:s löneadministration för de nordiska länderna. Vidare finns Group IT, som har ett centralt ansvar för de väsentliga IT-systemen inom NCC. Alla dessa funktioner har som krav att deras processer ska ha kontrollaktiviteter som hanterar identifierade risker på ett för NCC effektivt sätt i förhållande till nedlagd kostnad. Dessa enheter utvecklar systematiskt och löpande sina processer bland annat med hjälp av s.k. kontrollmålmattor vilka knyter ihop risk, kontroll och mätning av effektiviteten, att kontrollen är dokumenterad, har bevis på kontroll skett (automatiskt eller manuellt upprättat och fungerar). SSC har stora möjligheter att nå en hög mognadsnivå av internkontroll, mot uppföljande, att test sker av de kontroller som finns är effektiva i stället för informell, dvs kontroller finns men ej alltid dokumenterade eller standardiserad miljö där kontroller finns, är dokumenterade men testas ej.

## 4

## INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

Information och kommunikation av för NCC väsentliga policies, riktlinjer och manualer återfinns på NCC:s intranät (Starnet). Under Starnet/Ekonomi finns informationen gällande den finansiella rapporteringen och vidare metodik, instruktioner och stödjande dokument i form av checklistor etc. samt övergripande tidplaner. Starnet/Ekonomi är ett levande regelverk, som regelbundet uppdateras med till exempel nya regelverk avseende IFRS och Nasdaq Stockholm. Det är Chief Financial Officer i NCC som är huvudansvarig för Starnet/Ekonomi. Starnet/Ekonomi innehåller bland annat:

- Policies och regler för värdering och rubricering av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader.
- Definitioner av de begrepp som används inom NCC.
- Redovisnings- och rapporteringsinstruktioner.
- Ramverk för självvärdering av intern kontroll.
- Organisation av ekonomifunktionen.
- Tidplaner för bland annat revision och rapporteringstillfällen.
- Beslutsordning.
- Attestinstruktioner.

All finansiell rapportering ska följa regelverket på Starnet/Ekonomi.

Finansiell rapportering sker dels med siffror i ett koncerngemensamt rapporteringssystem, dels med skriftliga kommentarer enligt särskilt fastställda mallar. Instruktioner och regelverk kring både skriftlig och siffermässig rapportering återfinns på Starnet/Ekonomi. Regelverket uppdateras regelbundet genom Chief Financial Officers försorg. Dessutom hålls regelbundna utbildningsprogram och konferenser för ledning och ekonomipersonal avseende gemensamma principer rörande krav som ställs på den interna kontrollen. Detta ligger inom ansvarsområdet för Chief Financial Officer.

Avrapportering av statusen av den interna kontrollen sker på ett årligt styrelsemöte för NCC AB. Avrapportering sker även på affärsområdesnivå.

## 5

## UPPFÖLJNING

Uppföljning för att säkerställa effektiviteten och kvaliteten på den interna kontrollen sker inom NCC på olika sätt. NCC har utvecklat ett system (ramverk) för dokumenterad självvärdering av intern kontroll. Självvärderingen genomförs regelbundet för NCC:s affärsområden, staber och koncernkontor och är en del av underlaget för styrelsens bedömning av den interna kontrollen.

Verksamhetssystem, själva grunden i NCC:s verksamhet, utvärderas genom affärsområdenas verksamhetsrevisioner, och eventuella brister åtgärdas. Den interna kontrollen följs också via styrelsearbetet i de olika affärsområdena och där punktinsatser anses behövas utnyttjas ekonomiskt och kontrollorganisationen.

Mot bakgrund av de uppföljningar som sker via verksamhetsrevisionerna och genom ekonomi- och kontrollorganisationen anser styrelsen inte att det finns något behov av en särskild interngranskningsfunktion förutom verksamhetsrevisionen.

NCC:s revisor PricewaterhouseCoopers AB granskar även som ett led i sin räkenskaps- och förvaltningsrevision ett urval av NCC:s kontroller. Styrelsen erhåller revisorernas rapporter samt träffar revisorerna två gånger per år, varav en gång utan närvaro av den verkställande ledningen. Därutöver har styrelsens ordförande direktkontakt med revisorerna vid ett flertal tillfällen under året. Inför dessa möten har synpunkter från revisionen av affärsområden och dotterföretag föredragits på styrelsemöten i respektive affärsområde eller för respektive affärsområdesledning. De synpunkter som framkommer beaktas och följs upp på ett systematiskt sätt i respektive enhet. NCC:s revisor har även översiktligt granskat bolagets niomånersrapport.

REVISORS YTTRANDE OM  
BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till årsstämman i NCC AB, org.nr 556034-5174

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2014 på s. 110–115 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm den 27 februari 2015

PricewaterhouseCoopers AB

Håkan Malmström  
Auktoriserad revisor