

## Koncernchef Peter Wågströms tal på NCC:s årsstämma den 24 mars 2015

Herr ordförande, ärade aktieägare, mina damer och herrar.

Jag kan idag lägga ännu ett gott år i NCCs historia till handlingarna. Det är resultatet av ett målmedvetet arbete där alla våra medarbetare har visat ett stort engagemang.

Vi hade den starkaste orderingången i byggverksamheten sedan 2008. Vi tillhör de lönsammare bolagen i branschen och vi ser ut att kunna uppnå målsättningarna i den strategi som lades fast 2012 och som löper ut i år. Omsättningen har ökat i Norge och vi har genomfört initiativ för att ta en position på anläggningsmarknaden i Finland och bostadsutvecklingsaffären har expanderat.

Tittar vi på just vår bostadsutvecklingsaffär så kan vi glädjas åt en rekordstark försäljning. Vi noterar den högsta försäljningssiffran någonsin, över 6 000 bostäder. Men som vanligt finns alltid utrymme för förbättringar.

Även om vår danska verksamhet ligger väl framme och marginalen har vänt uppåt i den svenska verksamheten, så är lönsamheten i byggverksamheten fortsatt ett förbättringsområde. Också inom området inköp finns möjlighet till förbättringar. Där pågår arbetet med att samordna inköp och öka andelen internationella inköp. Arbetet med att fortsätta utvecklingen och användningen av plattformar och koncept är ytterligare ett område som ger kostnadsfördelar. Samarbete tidigt i ett projekt med kunden gör också att vi kan nå effektiviseringsvinster – som både kunden och NCC kan tillgodoräkna sig.

Men att förbättra handlar inte bara om ekonomi. Jag sa det förra året och jag säger det igen. Det handlar om vårt arbete för nöjda kunder, om att vi ska arbeta säkert på våra byggarbetsplatser och om att vi tar frågan om hållbarhet på allvar. Jag är övertygad om att dessa delar är lika viktiga för vår affär och att de bidrar till vår lönsamhet.

Förra året lanserade vi vår nya vision. Att förnya vår bransch och erbjuda de bästa hållbara lösningarna. När vi nu är inne i arbetet med vår strategi som ska gälla från 2016 till 2020 ligger visionen som bas. Jag kan glädjande konstatera att resultatet är mycket bra för vår vision i NCCs årliga medarbetarundersökning. Efter endast ett år har vi bra resultat på både kännedom och engagemang. För oss är vår vision och värderingar på riktigt. Det är något jag tycker ska leva i företaget inte något som tas fram för att vi måste ha det i vår årsredovisning.

Vi har ambitionen att förnya och leda utvecklingen av branschen. Vi gör detta redan idag på många håll. Varje dag skapas stora och små innovationer i verksamheten. Jag kommer tillbaka till några av dessa. Först vill jag ge en kort tillbakablick över 2014. Orderingången förbättrades med 8 procent och är den starkaste sedan 2008. Omsättningen minskade med ett par procent och

rörelseresultatet med 3 procent. Resultatet i bostadsutvecklingsaffären ökade under 2014. När det gäller vår kommersiella fastighetsutvecklingsaffär var resultatet lägre eftersom vi inte hade några större projekt att resultatavräkna. Samtliga Construction-enheter förbättrade rörelsemarginalen. Och vi hade en positiv utveckling av segmentet vägservice inom Roads.

Vinsten per aktie efter skatt blev 17 kr. Styrelsen föreslår stämman en utdelning om 12 kronor per aktie och innebär att 71 procent av resultatet efter skatt delas ut. Utdelningen delas ut vid två tillfällen, 6 kronor i mars och 6 kronor i oktober. Det är väl över utdelningspolicyn som säger att minst 50 procent av resultatet ska delas ut.

NCC:s totalavkastning 2014, det vill säga kursutveckling och utdelning, blev 24 procent. Genomsnittet för Stockholmsbörsen var 16 procent. Ser vi på utvecklingen över 5 år, 2010 till 2014, så har totalavkastningen uppgått till hela 183 procent. Genomsnittet för Stockholmsbörsen var 89 procent.

Hur ser det då ut när det gäller hur väl vi uppfyllt våra mål? Vi har en stark finansiell ställning och en avkastning på eget kapital på 22 procent där vi också i år överträffade målet på 20 procent. När det gäller nettolåneskulden så ligger den under 1,5 ggr det egna kapitalet.

Vi har också långsiktiga hållbarhetsmål. Till dessa har vi också satt upp delmål för 2015. När det gäller klimat och energi ska de totala koldioxidutsläppen successivt minska och det ska ske en övergång till förnybar energi. Under 2014 minskade koldioxidutsläppen så vi är en bra bit på väg mot 2015 års målsättning. Inom kemikalier och hållbara materialval ska användningen av skadliga ämnen minimeras. Målsättningen för 2015 är att ha minst 400 bostäder i produktion med Svanens miljömärkning. Det målet uppnåddes under 2014. Målen som sattes upp för avfall och återvinning för 2015 är också uppnådda. Här handlar det om att minska avfallsmängden från byggarbetsplatser och att öka andelen återvunnen asfalt.

Säkerhet är ett annat område där vi har tydliga mål men också en nollvision. Vårt arbete för säkrare arbetsplatser ger resultat. Vi har minskat arbetsplatsolyckorna med 45 procent sedan 2011. Dessvärre skedde också under förra året en olycka med dödlig utgång. Därför måste vi arbeta ännu hårdare med attityder och beteenden. Jag och vi vill att alla våra medarbetare och de som arbetar för oss ska kunna komma hem efter varje arbetsdag. Vi arbetar långsiktigt utifrån våra värderingar och uppförandekod. NCC Compass är en del av detta arbete och infördes för ett par år sedan. Hittills har nästan 8 000 genomgått utbildning och under året kommer resten av medarbetarna att utbildas i Compassen. I NCC Compass finns möjlighet att både fråga "Ask me" och anmäla "Tell me" för våra medarbetare om man tycker att något agerande inte verkar etiskt korrekt. Från 2014 finns också möjlighet för externa att använda "Tell me" funktionen.

Vi går nu in på det sista året i vår nuvarande strategiperiod. Målet för vår industriaffär och bygg- och anläggning är att dessa ska växa med minst två gånger den nordiska BNP-tillväxten vid strategiperiodens utgång 2015. Jag kan konstatera att vi ligger efter men eftersom vi har haft en stark ordergång i byggverksamheten så finns det ändå förutsättningar att nå det tillväxtmålet. I vår tredje affär, Utveckling, är målet att ha minst 7000 bostäder i pågående

produktion. Det överträffade vi under året. Ett av de projekt vi startade under 2014 är ett nytt huvudkontor för SCA Hygien i Mölndal som kommer stå klart 2016. Det kommer att miljöcertifieras enligt BREEAM. Den runda formen och med våningsplan på närmare 4 000 kvm möjliggör yteffektiva kontorslösningar som öppnar upp för tät kommunikation mellan medarbetarna. Mölndals nya stadskärna ska förnyas under perioden 2014-2018. NCC är en huvudaktör, och startpunkten var SCA-huset.

Vi fortsätter och tittar på hur utvecklingen varit under strategiperioden; I strategin har vi tre områden som är prioriterade. Det första är att växa i Norge inom samtliga affärsområden. Vi har ökat omsättningen i Norge och tagit hem flera stora projekt, bland annat Bjørnegård-tunneln på E16 mellan Sandvika och Wøyen för 1,3 miljarder kronor.

Nu ska vi till Narvik i Norge där vi bygger två anslutningsbroar och två 175 meter höga pyloner eller bropelare i betong till Hålogalandsbron. För att klara av de avancerade och omfattande betongarbetena i en extrem havsmiljö har vi skapat ett nytt sätt att glidformsgjuta kassunerna som brotornen står på. Gjutningen sker ovanför vattenytan och vart efter vikten ökar sjunker kassunerna ner i vattnet. [Film Hålogalandsbron]

Det andra prioriterade området är att etablera oss på anläggningsmarknaden i Finland. Det är en långsiktig satsning och vi bygger successivt kompetens och konkurrenskraft. Det gör vi bland annat genom kompetensöverföring från Sverige till Finland när det gäller vindkraftparker. Vi har nu ett ramavtal för grundläggning och gjutning av fundament för vindkraftsverk i Finland.

Det tredje prioriterade området är att bostadsutvecklingsaffären ska växa. Det har vi lyckats med trots varierande marknadsförutsättningar. Som jag nämnde inledningsvis noterade vi förra året den högsta försäljningen någonsin, 6 047 bostäder! Det är verkligen något att vara stolt över.

Två strategiska satsningar som kan vara värda att nämna är dels vår satsning kring återvinning, dels etableringen av ett eget bemanningsbolag. Också här handlar det om att förnya. NCC har ett nordiskt koncept för återvinning – NCC Recycling. Det konceptet vidareutvecklar vi nu så att återvinningsterminalerna ska kunna ta emot fler typer av byggavfall. Konceptet innebär att avfall återvinns och förädlas för att kunna säljas vidare. Vi har totalt tre anläggningar i drift idag och under året invigs ytterligare två.

Den andra strategiska satsningen är vårt beslut om att starta ett eget bemanningsbolag i Polen; NCC Montage. Det känns rätt och viktigt för oss att etablera ett eget bolag där vi får full insyn och kontroll. Vi minskar affärsrisken samtidigt som lösningen är mer konkurrenskraftig än att använda externa bemanningsbolag. Det säkrar fler arbetstillfällen i NCC på lång sikt. Vi har idag 9 500 fast anställda välutbildade yrkesarbetare i de nordiska länderna. De utgör grunden för vår verksamhet. Vid arbetstoppar och för att säkerställa specifika kompetenser behöver vi ta in ytterligare resurser.

För att fortsätta på temat innovation så tycker jag att vi redan idag har gott om vardagsinnovation i NCC. Vi som är ingenjörer tänker kanske först och främst på smarta tekniska lösningar och det finns många sådana innovationer i NCC att lyfta fram.

Men lika mycket handlar innovation och förnyelse om andra saker. Om säkerhet, om nya arbetsätt, om samarbete och att bjuda in, skapa dialog och driva viktiga samhällsfrågor. Ett sätt att driva förnyelse är att faktiskt också diskutera hur vi ska bo och arbeta i framtiden. Hur styr klimatutmaningarna vad som är viktigt att utveckla i samhället? Hur kan vi skapa miljöer som blir bra exempel på integration? Hur kan sociala ytor och kommunikationer utformas? Ja det finns många fler frågor. Vi bjuder därför in till samtal om framtidens boende och samhälle i Dome of Visions i Stockholm. Dome of Visions är ett samarbete med Kungliga Tekniska Högskolan och det första spadtaget tas i dagarna där det yttre skalet kommer att stå klart till sommaren. Den inre byggnaden kommer färdigställas till september då Domen invigs i samband med en rymdkonferens där KTH står som värd.

Innovation handlar också om samarbete. Under 2014 fick vi pris för världens bästa strategiska partneringsamarbete med Telge fastigheter. Detta är extra roligt då det var NCC som tog partnering till Norden och utvecklade konceptet. Med Telge har vi arbetat sedan 2008 och hittills utvecklat och byggt 22 byggnader – som till exempel skolor, idrottshallar och äldreboenden. Och igår vann vi för tredje året i rad Årets bygge. Också detta ett partneringsamarbete. Avancerad digital teknik och yrkeskunna möjliggjorde att bevara det gamla och kombinera med nya moderna lokaler.

Innovation handlar också om att hitta nya vägar och sätt att arbeta med säkerhet. På NCC har vi tagit fram Tysta boken. En bok med bilder och helt utan text så att den kan användas och förstås av alla, oavsett språk. Den har bidragit positivt till vårt arbete med säkerhet och har delats ut till alla våra medarbetare. Nu tar den också klivet utanför NCC, ut till hela branschen. Genom ett samarbete med branschföreningen Sveriges Byggindustrier kommer den att bli tillgänglig för en stor del av den svenska byggbranschen. Intresse finns nu också från ILO, International Labour Organisation, att ta den till Turkiet.

Utmaningarna med att rusta upp och förtäta städer och förorter på ett hållbart sätt finns i alla nordiska länder. I Finland har vi utvecklat konceptet Bertta. Det är ett kompakt flerfamiljshus som kan byggas på en parkeringsplats eller bakgård. Området förtätas på ett attraktivt sätt, med möjlighet för en annan upplåtelseform, till exempel äganderätter. Konceptet är både ekonomiskt och socialt hållbart.

Också klimatutmaningarna driver oss att tänka nytt. NCC har utvecklat en asfalt som dränerar sig själv. Lösningen vann Dansk Byggeris innovationspris 2013. [Film Perma vej]

Ett viktigt projekt som vi arbetat med i Uppsala är Skandionkliniken. Projektet är ett partneringsprojekt med Akademiska Hus. Det är Nordens första klinik för proton-strålbehandling. Den kräver nytänkande, avancerad byggnadsteknik och stor hantverksskicklighet. Protontekniken ställer höga krav på strålskyddet. Det krävs till exempel speciell kompetens för att säkra att det inte blir någon sprickbildning i betongen. Våra erfarenheter från strålbehandlingskliniken i Lund har använts i projektet. [Film Skadionkliniken]

Som ingenjör och lantmätare kan jag inte låta bli att nämna en av de tekniker som nu finns tillgängliga och som vi redan nu använder i vår verksamhet. Här ligger vi i framkant. Drönaren kan hjälpa oss att fotografera markförhållanden

inför t ex ett vägbygge. Med hjälp av fotografierna kan vi sedan göra en 3D-modell. Det sparar mycket tid samtidigt som det ger ett säkrare underlag.

Att förnya handlar också om att engagera och hitta nya sätt att öka intresset för vårt företag och yrkena inom byggande. NCC deltar aktivt i kampen om kompetens på alla våra marknader. Vi måste se till att våra yrken är intressanta så att bygg och fastighet blir attraktivt för ungdomar och att det som NCC erbjuder sina medarbetare är intressant. Totalt tog vi emot över 1 000 praktikanter, sommarjobbare och lärlingar under 2014. Gymnasieprogrammet inom Teknik som vi driver tillsammans med Kunskapsgymnasiet är ett långsiktigt engagemang, Teknisksprånget är ett annat som vi gör tillsammans med Ingenjörsvetenskapsakademien. I Finland ordnade vi en säkerhetsdag för 150 studenter. I Danmark är vi engagerade i Verksamhetsskolan i Århus som är ett samarbete mellan skola och företag. Det ger ungdomar som hamnat utanför skolsystemet en ny chans. I Norge, Sverige och Finland finns Kompetens- och rekryteringsprogrammet som är en möjlighet för 2- och 3-års studenter som läser till ingenjörer att få sommarjobb och praktik hos oss och att göra projektarbete eller examensarbete.

Ett nytt initiativ som vi är engagerade i är IGE day som genomförs i Sverige denna vecka. Det står för Introduce a Girl to Engineering day och är ett initiativ från kvinnliga ingenjörer och ingenjörstudenter. Eventet kommer ursprungligen från USA. Syftet är att tjejer får testa på vad en ingenjör gör i sitt arbete och träffa andra kvinnliga ingenjörer. Målet är att 50 % av utexaminerade från ingenjörsutbildningar 2030 ska vara tjejer. På NCC kommer vi att ta emot 70 tjejer i Stockholm, Göteborg, Malmö och Umeå.

Ytterligare ett initiativ som vi presenterade i förra veckan är ett riktat Platschefsprogram för kvinnor. Som första byggbolag erbjuder vi våra kvinnliga medarbetare, men även kvinnor i branschen denna utbildning.

Jag återkommer nu till säkerhetsarbetet igen eftersom det är en av våra viktigaste frågor. Vi genomförde för fjärde året i rad Awareness Day i början av september. Då stannar allt arbete i hela NCC för gemensamma samtal kring hur arbetsmiljö och säkerhet kan förbättras. I år kom hela 1 700 förslag in på förbättringar från våra medarbetare. Jag själv var i Tyskland och besökte vårt projekt Am Wiesenpark i Potsdam. Utöver Awareness Day och Tysta boken arbetar vi med andra aktiviteter kring säkerhet. Bland annat har vi infört Time Out. Det innebär att alla – vem som helst – har en rätt- och skyldighet om något är osäkert - att stoppa arbetet för att rätta till bristen eller felet så arbetet kan fortsätta på ett säkert sätt.

Hälsa och säkerhet är också en viktig fråga i vår årliga medarbetarundersökning. Årets undersökning visar att det finns en mycket stor och ökande andel som anser att det finns en medvetenhet om hälsa och säkerhet på den egna arbetsplatsen och att det finns ett stort engagemang kring dessa frågor. Medarbetarna anser också att NCC är ett bolag som i mycket stor utsträckning fokuserar på hållbarhetsarbete. Resultatet totalt sett från undersökningen visar att NCC är bättre än branschindex på de flesta marknader. Jag är glad över resultaten. Det är en förutsättning för att vi ska kunna bli bättre i arbetet med säkerhet men också i arbetet mot vår vision.

Avslutningsvis. Jag kan lägga ännu ett bra år till handlingarna. Vi ska ta med oss och förvalta och förädla det vi utvecklat. Företag som klarar och vågar att förändra och ligga före – är de företag som jag tror kommer ha de bästa förutsättningarna. I stadsdelen Vallda Heberg i Kungsbacka som är Sveriges första passivhuscertifierade bostadsområde är man med på tåget. Här har partnering bidragit till smarta energilösningar under både byggprocess och drift.  
[Film Vallda Heberg]

Att se en sådan nöjd och entusiastisk kund som Charlotte i filmen värmer. Att ha varit med och utvecklat Vallda tillsammans med kund känns fantastiskt roligt och jag är övertygad om att vi har många sådana affärsmöjligheter framför oss. Nu gäller det att ta vara på dessa.

Tack!