

# *Tänk om*

NCC årsredovisning 1999

*...man kunde skapa en*

...man kunde råda BOT på infrastrukturproblem

*Läs fallstudie #1 på sid 13*

...kroppen inte tog stryk när man bygger

*Läs fallstudie #2 på sid 21*

...man kunde sjösätta lösningar redan på land

*Läs fallstudie #3 på sid 31*

# *småstad i storstaden*

*Läs fallstudie #4 på sid 35*

...sjuk industrimark kunde fås att blomstra igen

*Läs fallstudie #5 på sid 39*

...byggare fick ägna sig åt att bygga

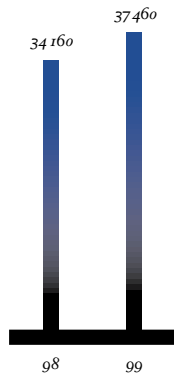
*Läs fallstudie #6 på sid 43*

...det bara var att sätta nyckeln i låset

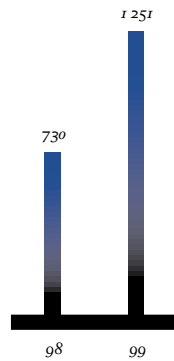
*Läs fallstudie #7 på sid 49*

# ÅRET SOM GÅTT I SIFFROR

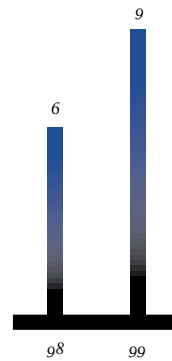
**NETTOOMSÄTTNING**  
MSEK



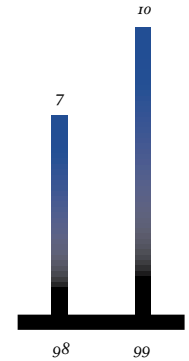
**RESULTAT EFTER FINANSNETTO**  
MSEK



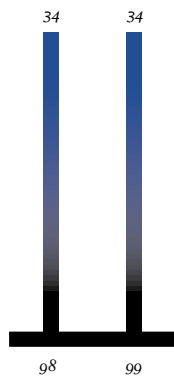
**AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL**  
PROCENT



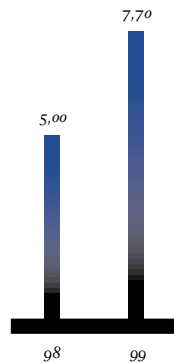
**AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL**  
PROCENT



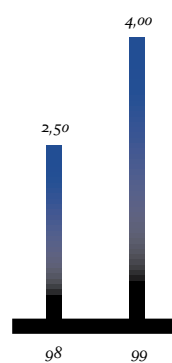
**SOLIDITET**  
PROCENT



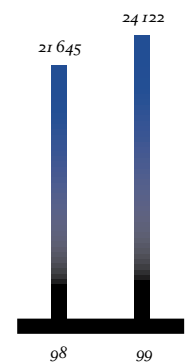
**RESULTAT PER AKTIE EFTER FULL SKATT**  
SEK



**UTDELNING**  
SEK



**MEDELTAL ANSTÄLLDA**



# ÅRET SOM GÅTT I ORD

- Koncernens resultat efter finansnetto uppgick till 1 251 (730) MSEK. Motsvarande proformaresultat med Superfos Construction inkluderat även 1998 uppgick till 1 245 (782) MSEK.
- Koncernens resultat efter full skatt uppgick till 838 (543) MSEK, vilket motsvarar 7,70 (5,00) SEK per aktie. Den av styrelsen föreslagna utdelningen uppgår till 4,00 (2,50) SEK, en höjning med 60 procent. Därutöver föreslår styrelsen en extrautdelning om 7,00 SEK per aktie.
- Totalt ökade nettoomsättningen med 10 procent och uppgick till 37,5 (34,2) Mdr SEK. NCCs tillväxtstrategi genom förvärv i Norden och Östersjöområdet har medfört att nettoomsättningen de senaste fem åren i genomsnitt ökat med cirka 20<sup>1)</sup> procent per år.
- Fjärde kvartalets resultat efter finansnetto uppgick till 341 (31) MSEK.
- Efter rapportperiodens utgång har fastighetstillgångar för 1 250 MSEK sålts med ett resultat på 180 MSEK. Det förvaltade beståndets bokförda värde uppgår efter dessa försäljningar till 5,3 Mdr SEK.
- Den offensiva satsningen på fastighetsutveckling på expansiva orter, främst i Norden, fortsätter. Projektportföljen uppgick per den 31 december till 10,5 Mdr SEK. Projekt till ett värde av 2,4 Mdr SEK är byggstartade, varav hälften av volymen är upparbetad.

- NCC Invest avvecklades vid årsskiftet därför att man med framgång sålt merparten av tillgångarna utanför kärnaffärerna.

Under året har NCC i enlighet med strategin växt i Östersjöområdet med inriktning på specialiserad verksamhet. Resultat och marginaler i byggverksamheten har ökat.

Marknadsförutsättningarna för fastighetsutveckling och bostadsproduktion med helhetsåtagande har varit gynnsamma och NCC har under 1999 byggt upp en attraktiv projektportfölj. Samtidigt har det förvaltade fastighetsbeståndet reducerats väsentligt, vilket har ändrat NCCs riskprofil. Som en anpassning till detta sänks soliditetsmålet samtidigt som styrelsen föreslår bolagsstämman en extra utdelning.

## NYCKELTAL I SAMMANDRAG

	1997	1998	1999
Resultat efter finansnetto, MSEK	74 <sup>2)</sup>	730	1 251
Soliditet, %	33	34	34
Resultat per aktie efter full skatt, SEK	-1,60	5,00	7,70
Utdelning, SEK	1,50	2,50 <sup>3)</sup>	4,00 <sup>4)</sup>

1) I NCCs bokslutskommuniké för 1999 angavs felaktigt siffran 27.

2) Proforma exkl. fusionskostnader om 449 MSEK.

3) Därutöver delades Hufvudstadsaktier ut till ett värde av 3 SEK/aktie.

4) Styrelsens förslag till bolagsstämman. Därutöver föreslås en extra utdelning om 7,00 SEK/NCC-aktie.

## KORT OM NCC

NCC är Nordens och Östersjöområdets ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretag med en omsättning om drygt 37 Mdr SEK och 24 000 anställda.

NCC är uppdelat i fem affärsområden; Anläggning, Bostad, Hus, Industri, och Fastigheter. NCC-aktien är noterad på Stockholms Fondbörs och koncernen hade vid årsskiftet ett börsvärde på cirka 11 Mdr SEK.

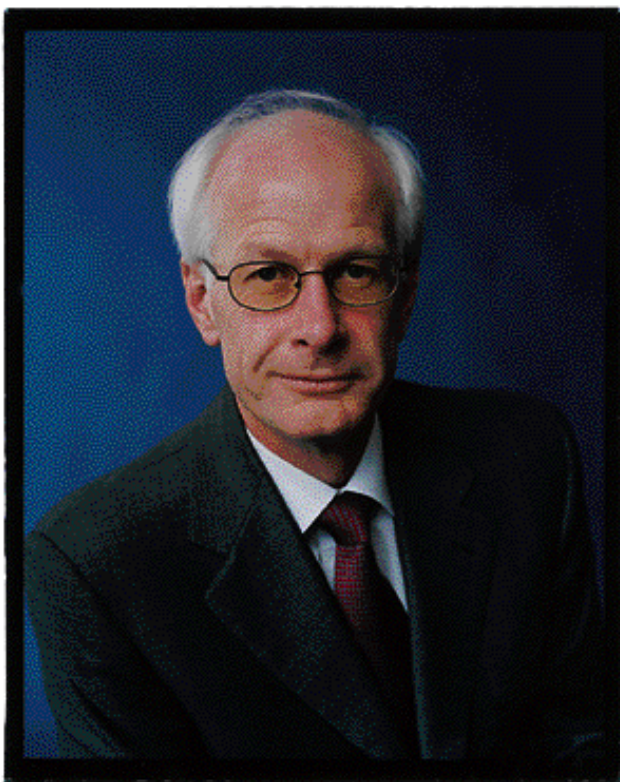
På hemmamarknaderna Sverige, Danmark, Finland, Norge och Polen bygger och utvecklar NCC vägar och anläggningar, bostäder, industrilokaler, sjukhus, kontor och andra byggnader. NCC producerar också byggnadsmaterial och är en av Nordens ledande leverantörer

av kross- och asfaltprodukter samt fabriksbetong. I Tyskland bygger NCC bostäder i Berlin/Brandenburg och Hannoverområdet genom dotterbolaget NCC Tyskland.

På andra utvalda marknader utanför Norden driver NCC stora, tekniskt avancerade anläggningsprojekt på egen hand och tillsammans med strategiska partners.

NCC bedriver fastighetsutveckling som kärnaffär med fastighetsförsäljning och fastighetsförvaltning som stödjande affärer. I Sverige koncentreras beståndet till expansiva orter, där det finns synergier mellan byggverksamhet och fastighetsutveckling.

## NYTÄNKANDE HAR GJORT NCC TILL ETT TILLVÄXTFÖRETAG



Kära aktieägare, 1999 har varit ett bra år att äga aktier. Jag är glad att kunna konstatera att så också varit fallet för NCCs aktieägare. NCCs aktie har under året ökat i värde med 57 procent. Utdelningen per aktie för 1998 ökade från 1,50 till 2,50 SEK, i linje med vår nya utdelningspolitik att dela ut cirka hälften av resultatet efter skatt till aktieägarna. För 1999 kommer den vid bolagsstämman föreslagna utdelningen att bli 4,00 SEK per aktie vilket är en ökning med 60 procent. Därutöver föreslås en extra utdelning om 7,00 SEK per aktie.

Vårt långsiktiga mål är att prestera minst 12 procents avkastning på eget kapital. 1999 ökade avkastningen från 6 till 9 procent eller från 8 till 11 procent om man även inkluderar värdeökningen i fastighetsbeståndet – steg i rätt riktning, men ändå en bit från målet.

### **PROJEKTPORTFÖLJ MED UTVECKLINGS- FASTIGHETER PÅ TIO MILJARDER**

Trots en successiv avveckling av förvaltningsfastigheter har NCC fortfarande ett betydande fastighetsbestånd, som är en stor post i balansräkningen. Som mest uppgick det förvaltade fastighetsbeståndet till cirka 14 Mdr SEK men hade vid utgången av 1999 minskat till under 6 Mdr SEK. Det kvarvarande fastighetsbeståndet har ökat i värde med 5 procent under året och den dolda reserven uppgår nu till 650 MSEK. Målet är att reducera beståndet till cirka 4 Mdr SEK.

I takt med att vi reducerar fastighetsbeståndet förändras NCCs kapitalmix till relativt större andel entreprenadverksamhet med lägre risk. Därmed kan vi sänka soliditetsmålet från 35 procent till 30 och får lättare att öka avkastningen på det egna kapitalet.

Det kapital som frigörs genom försäljningen av förvaltningsfastigheter kan återinvesteras i fastighetsutveckling, användas till förvärv eller delas ut till aktieägarna. Under 1999 har 3,2 Mdr SEK investerats i projekt, bostäder och kontor, och 2 Mdr SEK i förvärv av verksamhet inom kärnaffärerna.

Vi har en projektportfölj med utvecklingsfastigheter på drygt 10 Mdr SEK. De passerar balansräkningen under produktionstiden, men ska inte in i förvaltningskedet. Utvecklingsfastigheterna säljs av så snart de är färdiga, ibland långt före. I några fall säljer vi till och med projektet innan vi "satt spaden i marken".

Att arbeta medvetet med aktievärdet har högsta prioritet för oss. Under 1999 vidtog vi en rad åtgärder för att möjliggöra en bättre värdetillväxt. Likviditeten i aktien har ökat med 85 procent samtidigt som andelen utländskt ägande ökat – från 2,7 till 4,4 procent – bland annat genom att vi aktivt marknadsfört aktien framför allt på kapitalmarknaderna i Norden och London. Det rullande optionsprogrammet för ledningsgruppen, totalt cirka 200 nyckelpersoner, som styrs av NCC-aktiens kursutveckling och avkastning på eget kapital, ger också en fokusering på värdeskapandet.

#### **ÖKAD SPECIALISERING OCH SATSNING PÅ HÖGMARGINALSEGMENT**

Att vi driver själva affären skickligt är förstås ändå det som i slutändan har det avgörande inflytandet på aktievärdet. I förra årsredovisningen lyfte jag särskilt fram en ökad specialisering och satsning på högmarginalsegment och nya strukturaffärer med möjligheter till synergivinster som värde drivare.

När det gäller specialisering kan bl.a. vår fokusering på infrastruktur för telekomsektorn tjäna som exempel. Där satsar vi på att utveckla tjänster och service, som möter kundernas krav på tidhållning, organisation och kvalitet.

Vårt förvärv av Superfos Construction i början av 1999 illustrerar också tydligt vad som står att vinna på strukturaffärer. Med Superfos asfalt- och ballastverksamhet i Danmark kompletterade vi oss inom segment där vi tidigare haft låg marknadsandel och har därigenom kunnat utvinna både intäcks- och kostnadssynergier. Förvärvet har under året infriat våra förväntningar vad gäller mervärde och givit ett vinsttillskott för 1999 som översteg det som vi utlovade i samband med affären.

#### **AKTIVT DELTAGANDE I KONSOLIDERINGEN AV DEN NORDISKA MARKNADEN**

Vi har under 1999 även köpt ett betongföretag i Danmark. Ett samgående med Norges ledande byggentreprenör, Selmer, skulle ha givit stora synergier. Därför är det beklagligt att styrelse och ledning för Selmer valde att inte stödja affären, trots huvudägarnas positiva inställning. Att ledningen är positiv är en grundförutsättning för att genomföra ett så omfattande samgående. Det är fortfarande min bestämda

uppfattning att det skulle vara en mycket bra affär för båda parter.

Byggssektorn i Norden är en mogen marknad och vi tänker delta aktivt i den fortsatta konsolideringen genom förvärv och strukturrationalisering. Därigenom kan värden frigöras för alla intressenter och inte minst för aktieägarna. Parallellt med detta agerar vi på rena tillväxtmarknader på andra sidan Östersjön, där det gäller att med balanserat risktagande ta vara på en stor affärspotential.

#### **FORTSATT TILLVÄXT OCH VIDGAD VÄRDE- KEDJA ÖKAR LÖNSAMHETEN**

De senaste fem åren har NCC vuxit med i genomsnitt 20 procent per år. Vi har gjort det utifrån vår koncernvision att bli branschledande i Östersjöområdet vad gäller lönsamhet, marknadsposition och en rad kvalitetskriterier. I dag är vi marknadsledare i Norden och på god väg att etablera oss som en av de starka aktörerna i flera andra av Östersjöregionens

*För att kunna öka lönsamheten  
i en mogen bransch krävs  
ett nytt förhållningssätt till  
roller och arbetsprocesser.  
Affärsmodellen bygger på att  
vi ska vara verksamma över  
hela värdekedjan, från projekt-  
idé till försäljning och drift.*

tillväxtländer – främst Polen, som vi satsar på som ny hemmamarknad. Ett viktigt steg togs i december då vi köpte 25 procent av aktierna i det polska byggföretaget PRInz.

För att kunna öka lönsamheten i en mogen bransch krävs ett nytt förhållningssätt till roller och arbetsprocesser. Vi har definierat fastighetsutveckling som en av våra kärnaffärer, med fastighetsförsäljning och fastighetsförvaltning som stödjande affärer. Affärsmodellen bygger på att vi ska vara

verksamma över hela värdekedjan. Ett traditionellt bygg- och fastighetsföretag arbetar smalare; med i huvudsak projektering, produktion och förvaltning. Vi har utvidgat värdekedjan och är djupt involverade i konceptutveckling, förprojektering, markförvärv, myndighetskontakter och finansiering samt i andra änden av kedjan, försäljning och eftermarknad.

Vi ska ha kunskap om hela upplägget i ett projekt, vilket ställer höga krav på utveckling och tillförsel av kompetens.

#### **NYA KOMPETENSER FÖR ATT ÖKA VÄRDESKAPANDET**

Den finansiella kompetensen och förmågan att delta aktivt med kreativa finansiella upplägg är ett allt viktigare konkurrensmedel vid stora internationella projekt. Vårt deltagande i Arlandabanan har gett oss betydande erfarenheter av så kallade BOT-projekt (Build, Own/Operate and Transfer), som

*Hela den svenska delen av  
koncernen är nu kvalitetscertifierad enligt ISO 9001.*

*Med kvalitetssystemet har vi  
ett kraftfullt verktyg för att  
systematiskt styra enskilda projekt  
och verksamheten i stort.*

bland annat innebär ett finansiellt engagemang under både projekt- och driftsfasen. NCC deltar nu i ett konsortium i Polen för att bygga en motorväg, där NCC även svarar för finansieringslösningen. Vi har upprättat en specialistenhet i bolaget som arbetar med BOT-lösningar.

Med vår satsning på bostadsbyggande i egen regi, säljer vi direkt till slutkonsument. Konsumentmarknaden har egna förutsättningar och kräver förstås helt andra arbetsmetoder. Vårt tyska bolag, NCC Tyskland, har utvecklat innovativa arbetsmetoder som gjort det möjligt att med god lönsamhet ta marknadsandelar på en stagnerande marknad.

#### **KONCERNENS FOU MOTSVARAR FYRA PROCENT AV FÖRÄDLINGSVÄRDET**

Nytänkande är en av våra kärnvärderingar. Det gäller i allt, från hur vi gör affärer och organiserar vårt arbete till hur vi utformar våra tjänster och driver forskning och utvecklingsprojekt (FoU). För närvarande pågår ett stort antal koncerngemensamma utvecklingsprojekt. Även om vi betraktar dessa FoU-satsningar som en investering, så kostnadsförs de i stället för att tas upp i balansräkningen. I vår FoU prioriterar vi särskilt miljölösningar, "intelligenta hus", effektivisering av byggprocessen samt tekniker för varsam renovering.

Att införa funktionella IT-system i byggprocessens alla led har varit en viktig strategi för oss de senaste åren. Den nya IT-plattformen med hårdvara och applikationer har färdigutvecklats i hela koncernen under 1999 och arbetet har nu övergått i en koncernövergripande utbildnings- och implementeringsfas. När merparten av alla arbetsplatser är anslutna får vi goda möjligheter att koordinera och knyta ihop verksamheten på samma sätt som en utpräglad processindustri. I dag är vi ledande i branschen vad gäller kvalificerade IT-verktyg för hela verksamheten. En del resultat effekter av den nya teknologin har redan fallit ut, men merparten ska realiseras under de närmaste åren.

#### **NYA SYSTEM HÖJER KVALITETEN OCH ÖKAR EFFEKTIVITETEN**

Det har aldrig drivits så många interna utvecklingsprojekt i NCC som under det gångna året. Arbetet med att kvalitetscertifiera företaget har periodvis inneburit en stor arbetsbelastning för många. Hela den svenska delen av koncernen är nu kvalitetscertifierad enligt ISO 9001 och det ger oss en konkurrensfördel framöver. Med kvalitetssystemet har vi ett kraftfullt verktyg för att systematiskt styra enskilda projekt och verksamheten i stort för att uppfylla kundernas förväntningar. Kvalitet är inte bara slutproduktens prestanda, det är också processen dit.

Miljöcertifieringsprocessen, som ska slutföras i den svenska koncernen under innevarande år, kan dra nytta av kvalitetsarbetet. Dels är fundamentet för miljöledningssystemet lagt i kvalitetssystemet, dels är det lättare att relatera till miljöfrågorna som dagligen debatteras i samhället.



Vår nya IT-infrastruktur möjliggör också en rationalisering av inköpsarbetet i koncernen. Inköp står för två tredjedelar av våra kostnader. Nu bygger vi upp en ny segmentsindelad inköpsorganisation med tydliga befogenheter och rutiner som ska effektivisera hela processen. I Sverige har andelen inköp i enlighet med detta arbetssätt ökat från 18 till 28 procent under 1999.

NCC har i dag nästan hälften av verksamheten utanför Sverige och resultatutvecklingen i de utländska dotterbolagen var under året stark. Det återstår dock fortfarande mycket arbete innan vi kan dra nytta av koncernens hela potential.

#### **STYRNING FÖR LÅNGSIKTIG UTHÅLLIGHET**

Samarbetet över landgränserna har intensifierats under 1999. Inom fastighetsutveckling har vår kompetens centralt kunnat kombineras med de nationella bolagens kunskap om sin marknad. På bostadssidan ser vi också tydliga kunskapssynergier, till exempel när konceptet "bostadsutveckling med helhetsåtagande" nu genomförs på i stort sett samtliga marknader. Vår tyska och finska verksamhet har under en längre tid framgångsrikt arbetat med helhetsåtagande och är förebilder för den verksamhet som bedrivs på övriga marknader.

Även ledningsorganen har organiserats om i syfte att spegla och driva en helt internationell organisation. Koncernledningen är frikopplad från operativa frågor och koncentrerar sig på strategi- och utvecklingsfrågor. De operativa frågorna behandlas i direktionen, som utgörs av koncernledningen och koncernstabscheferna. I koncernrådet behandlas internationella samordningsfrågor av de affärsdrivande cheferna, affärsområdeschefer och utländska dotterbolagschefer.

Vi har under året också infört en ny styrmodell enligt Balanced Score Card-konceptet. Vi styr verksamheten efter viktiga kriterier i fyra fokusområden: kunder, medarbetare, processer och ägare. Syftet är att säkerställa att våra strategier implementeras och att koncernen når uppsatta mål.

Om nytänkande är vår ena kärnvärdering, så är ansvarsåtagande den andra. Det vi producerar i dag kommer i många fall att nyttjas av generationer framöver. Det ställer stora krav på oss. Miljöegenskaperna hos de produkter vi lämnar efter oss är en viktig faktor, i synnerhet på lång sikt. Likväl har vårt

ansvar många andra dimensioner. Det är en självklarhet att Nordens ledande byggföretag har en viktig samhällsroll och åtaganden mot en rad intressenter. Kunder, anställda, leverantörer, partners, de lokala samhällen vi verkar i, myndigheter, media, miljö- och andra organisationer hör till intressentbilderna – liksom självfallet våra uppdragsgivare: aktieägarna.

#### **GODA FÖRUTSÄTTNINGAR BÅDE EXTERNT OCH INTERNT**

Marknadsförutsättningarna för år 2000 ser bättre ut än för 1999 och vi är väl positionerade för att utnyttja detta. Både internt och externt är alltså förutsättningarna goda, och jag lovar att vi ska göra det bästa av dem.

Min förhoppning är att NCC uppnår avkastningsmålet om minst 12 procent på eget kapital under 2001.

Solna den 9 februari 2000



JAN SJÖQVIST

*Verkställande direktör och koncernchef*

# NCC-AKTIE

Under 1999 omsattes 26,0 (13,8) miljoner NCC-aktier på Stockholms Fondbörs. De omsatta aktierna motsvarar 24 (13) procent av det totala antalet utgivna NCC-aktier. Vid årets slut var börskursen för NCC B 98,00 (61,50) SEK. Under 1999 betalades NCC B högst 101 SEK och lägst 61 SEK.

## AKTIEDATA

	1999	1998
Resultat efter full skatt, SEK	7,70	5,00
Synligt eget kapital, SEK	90,30	89,20
Utdelning, SEK	4,00 <sup>1)</sup>	2,50 <sup>2)</sup>
Extra utdelning, SEK	7,00 <sup>1)</sup>	
Börskurs/synligt eget kapital, %	108	69

1) Styrelsens förslag till bolagsstämman.

2) Därutöver delades Huvudstadsaktier ut till ett värde av 3 SEK per aktie.

## BÖRSVÄRDE

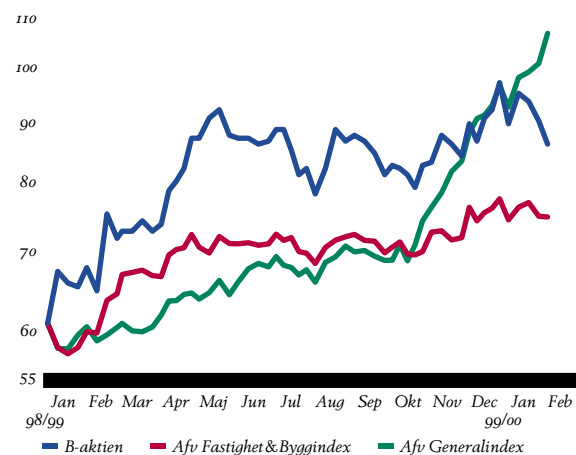
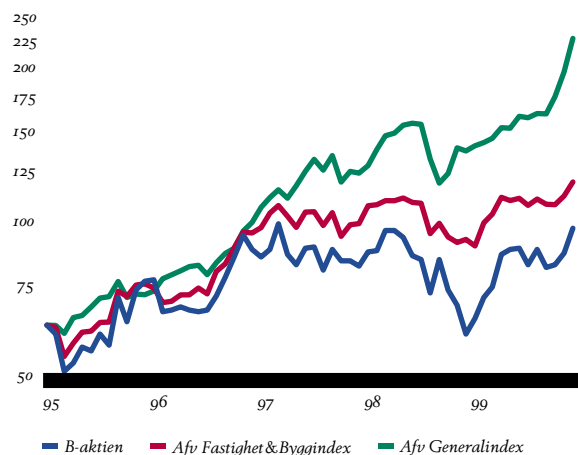
MSEK	Antal aktier	Börsvärde		Förändring
		99-12-31	98-12-31	
A-aktier	63 111 682	6 122	3 881	2 241
B-aktier	45 324 140	4 442	2 788	1 654
	108 435 822	10 564	6 669	3 895

A-aktier berättigar till tio röster och B-aktier till en röst vardera. Nominellt värde är 25 SEK per aktie. En börspost är 200 aktier.

## ÄGARSTRUKTUR 31 DECEMBER 1999

PROCENT	Kapital	Röster
Nordstjärnan	32,2	47,8
Roburs aktiefonder	13,7	10,8
LE Lundbergföretagen	12,9	16,3
Nordbankens aktiefonder	6,8	1,6
Fjärde AP-fonden	3,2	4,1
Försäkringsbolaget Skandia	2,6	2,2
Försäkringsbolaget SPP	2,4	1,9
SEB aktiefonder	2,0	0,3
SEB-Trygg Försäkring	1,7	0,4
Svenska Handelsbankens Pensionsstiftelse	1,5	2,4
Svenska Industritjänstemannaförbundet	1,1	1,5
Franklin-Tempelton fonder	1,0	0,2
Sjätte AP-fonden	0,6	0,1
Stiftelsen Kunskap och Kompetens	0,6	0,6
Odin Fondene Oslo	0,5	0,3
Fredrik Lundberg bolag	0,3	0,5
Hagströmer & Qviberg aktiefonder	0,3	0,1
Nordbankens Pensionsstiftelse	0,3	0,3
Svenska Handelsbankens aktiefonder	0,3	0,5
AMF Försäkring	0,3	0,2
Övriga	15,7	7,9
<b>Totalt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## AKTIENS UTVECKLING 1995-99 RESPEKTIVE 1999



**ÄGARSTRUKTUR, DE STÖRSTA FÖRÄNDRINGARNA**

PROCENTENHETER	Kapital	Röster
Försäkringsbolaget Skandia	+1,7	+1,2
Franklin-Tempelton fonder	+1,0	+0,2
Nordbankens aktiefonder	+0,8	+0,2
Roburs aktiefonder	+0,7	+0,3
Sjätte AP-fonden	+0,6	+0,1
Odin Fondene Oslo	+0,5	+0,3
SEB aktiefonder	+0,4	+0,1
Försäkringsbolaget SPP	-1,7	-0,3
AMF Försäkring	-1,9	-0,3
Svenska Handelsbankens aktiefonder	-2,4	-1,2

**AKTIERNAS FÖRDELNING 31 DECEMBER 1999**

Antal aktier	Andel av alla ägare,		Äger antal aktier	Andel av aktiekap., %		Medeltalet aktier/aktieägare
	Antal ägare	%		Andel av aktiekap., %	aktieägare	
1 - 1000	19 694	90,2	4 445 869	4,1	226	
1 001 - 10000	1 905	8,7	5 096 484	4,7	2 675	
10 001 - 100000	149	0,7	4 771 176	4,4	32 021	
100001 -	79	0,4	94 122 293	86,8	1 191 421	
	21 827	100,0	108 435 822	100,0	4 968	

**AKTIEKAPITAL, ÄGARKONCENTRATION**

PROCENT	Andel	Förändring <sup>1)</sup>
De 10 största ägarna	78,7	-0,3
De 25 största ägarna	85,0	-1,3
De 100 största ägarna	88,7	-1,6

1) Procentenheter

**AKTIEKAPITAL, ÄGARKATEGORIER**

PROCENT	Andel	Förändring <sup>1)</sup>
Utländska ägare	4,4	+1,7
Svenska ägare	95,6	-1,7
varav		
institutioner	30,6	-2,5
aktiefonder	23,2	-0,4
privatpersoner inkl. fämansbolag	41,8	+1,2

1) Procentenheter

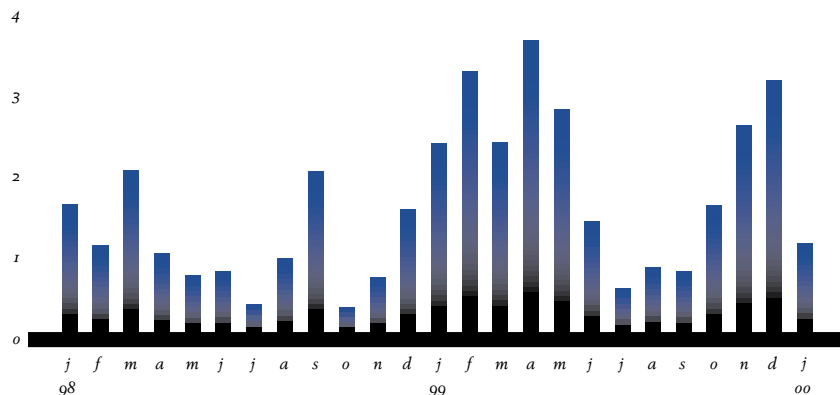
**AKTIEKAPITAL, DE FEM STÖRSTA LÄNDERNA**

PROCENT	Andel	Förändring <sup>1)</sup>
Sverige	95,6	-1,7
USA	1,9	+1,1
Norge	0,6	+0,4
Luxemburg	0,5	-0,1
Storbritannien	0,5	0,0

1) Procentenheter

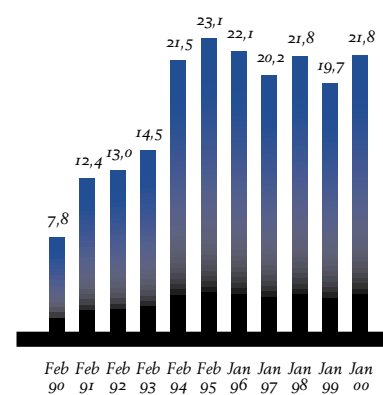
**ANTAL OMSATTA NCC B-AKTIER**

MILJONER



**ANTAL AKTIEÄGARE**

TUSENTAL



# BRANSCHLEDANDE OCKSÅ VAD GÄLLER KVALITET, MILJÖ, EFFEKTIVITET OCH UTVECKLINGSKRAFT

## NCC-KONCERNEN

NCC är det ledande bygg- och fastighetsföretaget i Norden och Östersjöområdet, med hemmamarknader i Sverige, Danmark, Finland, Norge samt Polen där verksamheten är under uppbyggnad. Koncernen är organiserad i fem affärsområden; Anläggning, Bostad, Hus, Industri och Fastigheter. NCCs fem helägda utländska dotterbolag har resultat- och marknadsansvar för respektive marknad.

## KONCERNVISION

NCCs koncernvision är att:

- Vara branschledande i Norden och Östersjöområdet vad gäller lönsamhet och marknadsposition och från denna bas utveckla en stark internationell projektverksamhet.
- Framstå som det ledande bygg- och fastighetsföretaget vad gäller kvalitet, miljö, effektivitet och utvecklingskraft på alla de marknader där vi verkar.
- Uppfattas som det unga spännande företaget där nytänkande, delaktighet och allas kompetens står i fokus.

## STRATEGISK INRIKTNING FÖR KONCERNEN

### Fortsatt geografisk expansion

NCC ska aktivt delta i den fortsatta omstruktureringen av branschen med fortsatt inriktning på att vara branschledande på samtliga hemmamarknader. Tillväxt ska huvudsakligen ske genom geografisk expansion i Norden och Östersjöområdets tillväxtregioner, med krav på god lönsamhet och höga marknadsandelar.

NCCs strategi bygger på förutsättningen att en stark marknadsposition är viktig för konkurrenskraften på mogna marknader med låg tillväxt. NCC har idag en god position på hemmamarknaderna Sverige, Danmark, Finland och Nor-

ge. I Polen har flera steg tagits mot målet att etablera en stark position på denna nya viktiga tillväxtmarknad. Starka marknadspositioner gör det möjligt att överföra kompetens och balansera konjunktursvängningar mellan enskilda länder.

Marknadspositionerna ska förstärkas ytterligare genom organisk tillväxt och genom kompletterande företagsförvärv. En stark marknadsposition ger en bredare bas för kompetensutveckling, effektivare inköp, bättre utnyttjande av maskinkapital och större finansiell styrka, vilket krävs för att kunna konkurrera om stora projekt.

Koncernens pågående expansion i Baltikum och S:t Petersburgsområdet är huvudsakligen inriktad på förvärv av lokala företag med god kännedom om marknaden i respektive land.

NCCs tyska verksamhet är inriktad på projektutveckling av framför allt bostäder i områdena Berlin-Brandenburg och Hannover genom dotterbolaget NCC Tyskland.

### Ökad konkurrenskraft på den internationella projektmarknaden

NCCs internationella projektverksamhet ska växa av egen kraft samt genom förvärv och allianser. Projektverksamheten är koncentrerad till produktområden där koncernen, genom hög teknisk och finansiell kompetens, kan konkurrera framgångsrikt med andra stora aktörer och inom sådana områden, som omfattar en större andel av värdekedjan.

Större anläggningsprojekt drivs genom enheten NCC International, som organisatoriskt tillhör NCC Anläggning. Den internationella projektverksamheten är i första hand koncentrerad till Baltikum, Centraleuropa, Ryssland, Mellanöstern och Sydostasien. NCC samarbetar bl.a. med det italienska företaget Impregilo i två allianser, dels INS-alliansen, där samarbetet avser större projekt i Sydostasien, dels alliansen

## NCCS BYGG- OCH FASTIGHETSUTVECKLINGSKONCEPT



NCC arbetar över hela värdekedjan, från projekttid till drift, service och underhåll samt försäljning. Det finns betydande synergieffekter mellan anläggnings-, bostads-, hus- och fastighetsverksamheten, samt vid utveckling och produktion av byggmaterial.

IGL-NCC Contractors som arbetar på de ryska och baltiska marknaderna.

#### **Ökad specialisering med fokus på segment med högt förädlingsvärde och kontroll över fler led i värdekedjan**

NCCs verksamhet ska fokusera på kunder, teknik, utveckling och kompetens. Specialiseringen ska säkerställa att NCCs kunder erbjuds spjutspetskompetens och marknadens bästa utbud av tjänster. Under 1999 har bl.a. specialiserade enheter för bostadsutveckling med helhetsåtagande samt NCCs Industrikoncept inrättats på samtliga hemmamarknader.

För att förbättra lönsamheten ska NCC kontrollera flera led i värdekedjan. En koncentration på segment med högt förädlingsvärde och ett minskat "allbyggande" med låg lönsamhet ska bidra till ökade marginaler. Några exempel på denna inriktning är:

- Fastighetsverksamhet inriktad på fastighetsutveckling med fastighetsförvaltning och fastighetsförsäljning som stödjande affärer.
- Bostadsproduktion med helhetsåtagande som har betydligt bättre marginaler än traditionella entreprenader.
- Deltagande i s.k. BOT-projekt (Build, Own/Operate and Transfer), där NCC medverkar i privatfinansierade infrastrukturprojekt (läs mer på sidan 13).
- NCC-koncernens kompetens inom telekommunikationsområdet har samlats i en egen enhet, Telecom AS, för att skapa ett starkare erbjudande inom detta expansiva område.

#### **Installationer**

Andelen installationer i byggnader har ökat successivt. Särskilt gäller detta ombyggnadsområdet där befintliga system förnyas och uppgraderas. Komplexiteten har också blivit större genom att antalet installationstekniska system blivit fler.

Det är av strategisk betydelse att ha kompetens och resurser för att säkerställa de installationstekniska system i byggnader och anläggningar som ger bäst kundnytta ur både funktionell och ekonomisk synpunkt.

Under 1999 utarbetades en koncernövergripande installationsstrategi för att ge NCC unikt systemkunnande och spetskompetens. I enlighet med denna rekryterades kvalificerade installationsledare till NCC Hus regioner i Sverige. Samtidigt har NCC Teknik fördjupat sin spetskompetens inom installationsområdet.



#### **PRIORITERADE UTVECKLINGSFRÅGOR**

Utveckling av NCCs immateriella värden är prioriterade frågor för att koncernvisionen ska uppnås. Läs mer om hur NCC arbetar med utveckling av IT, inköp, FoU, personal, kvalitet och miljö på sidorna 16–26.

---

#### **SAMMANFATTNING**

Aktivt deltagande i den fortsatta omstruktureringen av branschen med fortsatt inriktning på att vara branschledande på utvalda marknader. Tillväxt genom

- Geografisk expansion i Östersjöområdets tillväxtregioner med krav på lönsamhet och höga marknadsandelar.
  - Förstärkt internationell projektverksamhet av egen kraft samt genom förvärv och allianser.
  - Kontroll av flera led i värdekedjan genom BOT och bostadsbyggnande med helhetsåtagande.
  - Ökad inriktning på segment med högt förädlingsvärde och minskning av "allbyggande" med låg lönsamhet.
  - Fastighetsutveckling som kärnaffär och fastighetsförsäljning och fastighetsförvaltning som stödjande affärer.
-

**FINANSIELLA MÅL**

NCC-koncernens finansiella mål är att ge aktieägare en för branschen konkurrenskraftig avkastning i form av utdelning och värdetillväxt på investerat kapital. Utdelningsmålet är att cirka hälften av årsvinsten, efter full skatt, delas ut till aktieägarna.

Det primära måttet på lönsamhet är räntabilitet på eget kapital. Lönsamhetsmålet baseras bl.a. på aktiemarknadens avkastningskrav på NCC-aktien. Avkastningskravet består dels av en riskfri långsiktig placeringsränta på cirka 5,5 procent, dels en riskpremie.

Bedömningen är att aktiemarknaden, med hänsyn till NCCs riskprofil, kräver en riskpremie på cirka 4 procent utöver en riskfri långsiktig placeringsränta. Det innebär ett räntabilitetskrav på eget kapital efter full skatt på 9,5 procent. Ambitionen är att överträffa kapitalmarknadens avkastningskrav och målet är en räntabilitet på eget kapital på minst 12 procent. Räntabilitetsmålet förändras i takt med den allmänna räntenivån på marknaden. För 1999 uppgick räntabiliteten på det egna kapitalet, efter full skatt, till 9 (6) procent.

Koncernens mål för räntabilitet på eget kapital omformuleras inom varje affärsområde till mål för räntabilitet på sysselsatt kapital och nettomarginalmål. Tillsammans ska de enskilda kraven lägast motsvara koncernens övergripande räntabilitetsmål. Vid nuvarande skattesatser, ränteläge och soliditetsmål motsvarar den långsiktigt eftersträvarade räntabilitetsnivån på eget kapital i NCC-koncernen en avkastning på sysselsatt kapital på 12 procent.

För byggverksamheten är nettomarginalen den viktigaste operativa styrparametern. Under 1999 ökade nettomarginalen till 3,0 (2,6) procent. Marginalerna i entreprenadbolag är

generellt lägre än i andra branscher, vilket till stor del beror på en lägre kapitalbindning. NCCs mål är att höja nettomarginalen i byggverksamheten ytterligare.

För fastighetsverksamheten är avkastning på sysselsatt kapital den viktigaste styrparametern. Under 1999 uppgick avkastningen före skatt till 6 (8) procent. Därutöver tillkommer den värdestegring på 300 MSEK i fastighetsbeståndet som enligt extern värdering uppstått under året (se sidan 51). Inklusive värdestegringen uppgick avkastningen på sysselsatt kapital till 11 (9) procent. Målet är att öka den synliga avkastningen, huvudsakligen genom en ökad satsning på fastighetsutveckling, ökad omsättningshastighet i det förvaltade beståndet samt en koncentration av fastighetsbeståndet till de orter där det finns tydliga synergier med fastighetsutvecklingen.

Koncernens finansiella styrka uttrycks i soliditetsmål. NCC-koncernens bedömning är att en soliditet över en konjunkturcykel på cirka 30 procent ger en god finansiell styrka och risknivå. Soliditetsmålet sänktes i februari 2000 från cirka 35 procent till cirka 30 procent mot bakgrund av att det reducerade fastighetsbeståndet förändrat koncernens kapitalmix till relativt större andel i entreprenadverksamhet med lägre riskprofil. För 1999 uppgick soliditeten till 34 (34) procent. Styrelsen föreslår bolagsstämman en extra utdelning om 7,00 SEK/aktie för att minska kapitalbasen så att det nya soliditetsmålet nås.

Utöver de övergripande ekonomiska målen har NCC-koncernen som mål att kassaflödet långsiktigt ska vara positivt och växande. Kassaflödet återinvesteras i rörelsen och/eller delas ut till aktieägarna. Tillfälliga negativa kassaflöden kan accepteras om de uppstår till följd av strategiska nyinvesteringar som på sikt ska öka kassaflödet och företagets värde.

**FINANSIELLA KRAV**

	Koncernmål	Utfall				
		1995	1996	1997	1998	1999
<b>Lönsamhetsmål</b>						
Räntabilitet på eget kapital <sup>1)</sup> , %	12	4	2	3 <sup>2)</sup>	6	9
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %	12	8	5	5	7	10
<b>Finansiella mål</b>						
Soliditet, %	30	31	30	33	34	34
Kassaflöde, MSEK <sup>2)</sup>	positivt	-709 <sup>3)</sup>	-1 331 <sup>3)</sup>	4 223 <sup>4)</sup>	592 <sup>4)</sup>	-605 <sup>4)</sup>

1) Efter full skatt. 2) Exkl. fusionskostnader. 3) Har beräknats enligt traditionell metod. 4) Har beräknats enligt RR7.





## *Tänk om man kunde råda BOT på infrastrukturproblem*

Om slutmålet för resan är London, Rio eller Beijing är det bra om man redan på hemmaplan kan spara en halvtimmes restid. Christina Andersson arbetar i incheckningen på Arlandas utrikesterminal, och möter de passagerare som ska vidare ut i världen.

"Det går snabbt och smidigt att ta sig till Arlanda med snabbtåget. Och det är en fördel att hamna direkt under terminalen. För passagerarna, för oss som jobbar här på Arlanda och för den flygande personalen är snabbtåget en jättebra service", säger Christina Andersson.

När flygvärdinnan Ingrid Lockowandt "ska till jobbet" åker hon numera med snabbtåget Arlanda Express. "Jag sparar nästan en halvtimmes restid, och jag hamnar direkt vid terminal 2 och 3 som våra flygningar utgår ifrån. När man tog bussen blev det alltid en stunds väntan vid utrikesterminalen, 5:an."

Ingrid Lockowandt arbetar på SAS Commuter, ett bolag inom SAS-koncernen, som flyger med mindre plan på destinationer i Norden och runt Östersjön. Från hemmet i centrala Stockholm tar hon bussen och är på tio minuter vid Citytermi-

nalen. Med snabbtåget är hon 20 minuter senare ute på Arlanda och kan börja ta emot dagens passagerare.

Arlandabanan är det första stora exemplet på ett svenskt BOT-projekt (Build, Own/Operate, Transfer). En modell för hur privata företag kan delta i både finansiering och drift av infrastruktur. NCC har både varit byggare av Arlandabanan och finns med i det bolag, A-train, som nu driver snabbtågtrafiken till Arlanda.

"Ett BOT-projekt ska betala av sig under koncessionstiden, för att därefter överlämnas till staten. Det förändrar vår riskprofil, och vi hamnar i en ägarsituation som är annorlunda än ett produktionsansvar. Det innebär att vi som företag skaffar oss ny kompetens både om finansiering och om drift av infrastruktur", säger Anders Claeson, som arbetar med projektfinansiering på NCCs nordiska marknad.

BOT-modellen är en ny lösning för stora projekt som alla är överens vi kommer att få se mer av de kommande åren. Ett sådant projekt är till exempel det stora motorvägbygget A2 i Polen. Svenska Vägverket har också begärt att få pröva den här finansieringsmodellen i några större vägprojekt.

## AKTIV HANTERING AV FINANSIELLA RISKER

NCCs tillväxtstrategi och offensiva satsningar på fastighetsutveckling och bostadsbyggande med helhetsåtagande ställer krav på högt specialiserat affärsstöd liksom god kontroll och hantering av de finansiella riskerna.

### **SPECIALISERAT AFFÄRSSTÖD**

Den finansiella specialistkompetensen i NCC är samlad i en central finansfunktion. Verksamheten regleras av koncernens finanspolicy, som lagts fast av NCCs styrelse. Huvudinriktningen är aktiv hantering av de finansiella riskerna. Finansfunktionen består av NCC Treasury, NCC Project Finance och NCC Insurance.

#### **NCC Treasury**

NCCs finansiella flöden och tillhörande risker, koordineras och hanteras aktivt av NCC Treasury AB som även fungerar som koncernens internbank. I internbanken hanterar koncernens affärsområden och dotterbolag sina finansiella risker

till marknadsmässiga priser. Enheten ansvarar också för hur NCCs samlade upplåning hanteras. För att nå nya marknader och finansieringskällor introducerades under 1999 ett MTN-program (Medium Term Note Program) på 2 Mdr SEK avsett för den nordiska investorsmarknaden.

Verksamhetens avkastning på likviditetsförvaltningen mäts i förhållande till Handelsbankens penningmarknadsindex, vilket överträffades för 1999.

*Kunderna efterfrågar  
allt mer helhetslösningar som även  
innefattar finansiering.*

#### **NCC Project Finance**

NCCs kunder efterfrågar i allt högre utsträckning olika typer av helhetslösningar som även innefattar finansiering av de produkter och tjänster som kärnverksamheten erbjuder.

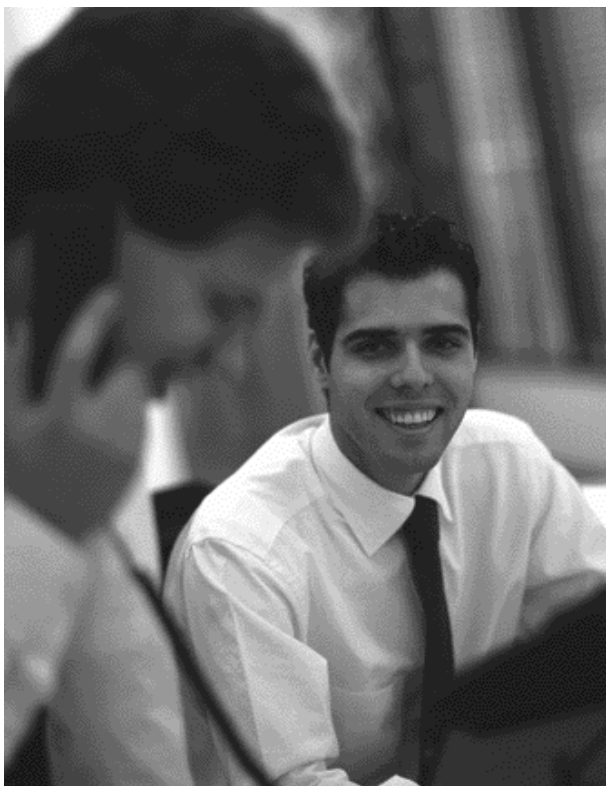
En specialiserad enhet för utveckling av kundanpassade finansieringslösningar finns sedan flera år tillbaka. Tjänsteutbudet innefattar bl.a. privatfinansiering av stora infrastrukturprojekt som Arlandabanan, hyreslösningar för kunder som inte vill äga sina lokaler eller anläggningar samt leasinglösningar eller krediter för utveckling av bostadsområden.

#### **NCC Insurance**

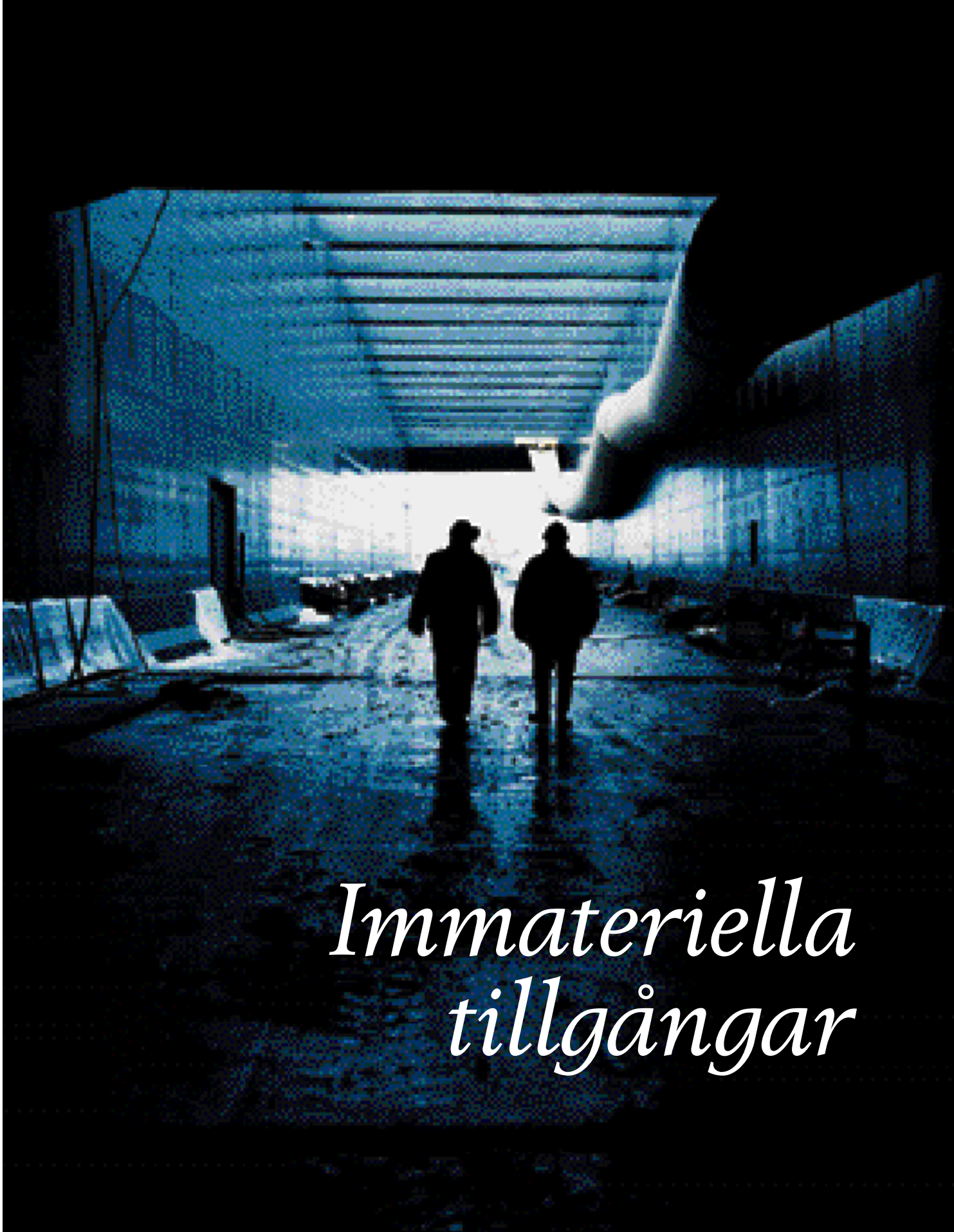
NCC driver idag två starka och välkonsoliderade försäkringsbolag (captives). Avsikten med bolagen är att genom en aktiv skadeförebyggande verksamhet kunna ta hand om egna försäkringsbara risker till allt lägre kostnader.

NCC har byggt upp verksamheten under många år och erbjuder koncernens interna kunder ett brett sortiment av produkter och koncept till marknadsmässiga villkor. Ett exempel är den lagstadgade garantin för åtgärdande av byggfel som numera kan försäkras via NCCs egna captives.

NCC Insurance AB har tillstånd (koncession) att bedriva direktförsäkringsverksamhet i Sverige och NCC Re Ag är koncernens återförsäkringsbolag med säte i Zürich, Schweiz. Ett program för skadeförebyggande åtgärder har tagits fram som ska minska kostnaderna för kvalitetsbrister.







*Immateriella  
tillgångar*

# IMMATERIELLA RESURSER ALLT VIKTIGARE I VÄRDESKAPANDET

Sedan 1994 har NCCs omsättning ökat med cirka 20 procent per år. Företaget har successivt förvandlats från ett medelstort svenskt byggföretag till en internationell koncern med ledande ställning i Norden och Östersjöområdet.

Under samma tid har företaget successivt växlat affärsmodell, från traditionellt bygg- och fastighetsbolag till att NCC ska vara aktivt över hela värdekedjan, från projekttid till försäljning.

Den valda strategiska inriktningen förutsätter en delvis annan resurssammansättning än tidigare, och de immateriella resurserna blir allt viktigare. Tillgångar såsom organisatio-

nens samlade kompetens, ett starkt varumärke samt verktyg och system för styrning och uppföljning syns inte i balansräkningen, men påverkar i allra högsta grad NCCs förmåga att generera resultat.

På lite sikt gäller det även den forskning och utveckling som bedrivs i NCC i syfte att ta fram nya kundlösningar, sänka kostnaderna, höja intäkterna eller för att skapa en bättre miljö.

De följande sidorna innehåller en beskrivning av immateriella resurser i NCC som har stor påverkan på koncernens utveckling.

## NCCS BALANSERADE STYRKORT

Systematisk utveckling av NCCs immateriella tillgångar ska skapa värde för kunder, ägare, medarbetare och samhället i stort. NCC har under 1999 kompletterat verksamhetsstyrningen med en styrmodell i enlighet med balanserat styrkort (Balanced Scorecard).

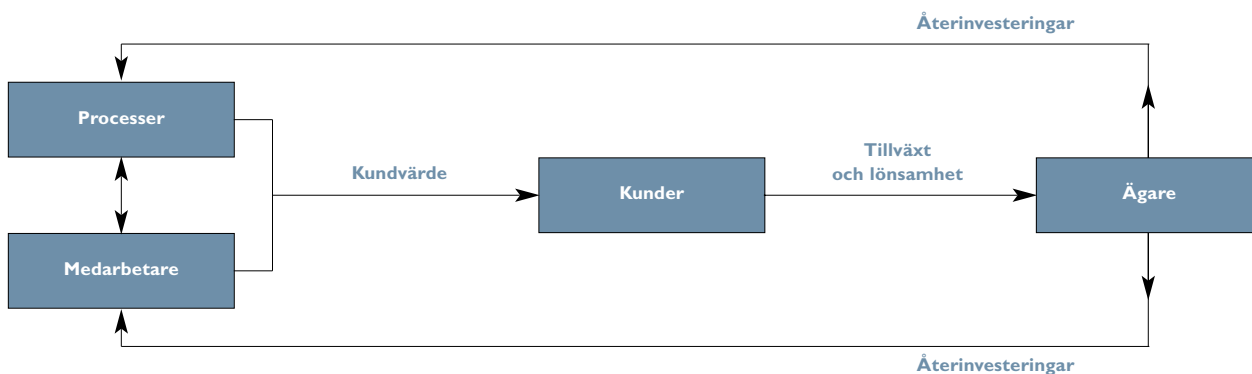
Styrkortet är ett mycket lämpligt verktyg för den processorienterade verksamhet som NCC bedriver eftersom det betonar helhetsperspektivet. Dessutom övergår styrningen från kostnadsbaserat till värdeorienterat fokus. Ytterst handlar det om att skapa en framåtsyftande styrning och inte bakåtorienterad kontroll av verksamheten. NCCs modell för balanserat styrkort innefattar mätningar, analyser och åtgärder som ska säkerställa att beslutade strategier genomförs.

Ett antal styrtalet mäter de framsteg som görs i verksamheten i förhållande till fastställda strategiska mål och att värde skapas för NCCs intressenter. Uppföljningen av styrtalet ska leda till en kontinuerlig utveckling av företagets processer samt att rätt beteende uppmuntras.

NCCs balanserade styrkort innehåller fyra perspektiv:

- **PERSONALPERSPEKTIVET.** Fokuserar på hur NCCs personal uppfattar sitt arbete, sin egen utveckling och NCC. Omfattar även personalens sammansättning.
- **PROCESSPERSPEKTIVET.** Fokuserar på såväl produktivitet (att "göra saker på rätt sätt") och kontinuerlig förbättring såsom förnyelse (att "göra rätt saker").
- **KUNDPERSPEKTIVET.** Fokuserar dels på hur NCC uppfattas av sina kunder; dels på NCCs position inom olika kund- och produktsegment.
- **ÄGARPERSPEKTIVET.** Fokuserar på värdetillväxten för NCCs ägare.

Redovisningen av styrtalet som visar NCCs värdeskapande i förhållande till viktiga intressenter ska på sikt vara så fullständig att omvärlden på ett överskådligt sätt kan följa utvecklingen i flera dimensioner; ekonomi, kundnytta, effektivitet, påverkan på miljön och samhället i stort.



## VERKTYG FÖR VÄRDESKAPANDE

NCCs decentraliserade organisation med tusentals arbetsplatser och verksamhet i flera länder ställer krav på en stark företagskultur och väl fungerande system som håller ihop verksamheten. En kontinuerlig utveckling av strukturkapitalet ska leda till ökad kostnadseffektivitet, bättre kunderbjudanden och ökad konkurrenskraft. Ett gemensamt arbetssätt och en gemensam terminologi för hela koncernen är också en förutsättning för att till fullo utnyttja synergier över affärsområdes- och landsgränser.

### SYSTEM FÖR OMVÄRLDSBEVAKNING

NCCs strategiska arbete föregås av en omfattande omvärlds- och konkurrentanalys. En viktig del utgörs av NCC Future, där s.k. scenarioteknik används för att identifiera de faktorer som anses ha störst påverkan på branschens utveckling. Scenariotekniken har ett mer långsiktigt perspektiv än det årliga strategiarbetet och syftar till att till fullo utnyttja lönsamhetspotentialen i nuvarande och möjliga affärer, samt att skapa ett genomtänkt förhållningsätt till framtiden.

De utvecklingstrender som identifierats uppdateras i takt med förändringar i omvärlden. Den systematiska insamlingen och analysen av information inom prioriterade områden ger företagsledningen relevant beslutsunderlag och ökad handlingsberedskap. Under 1999 inrättades en ny stab för Affärsutveckling med ansvar för koncernens strategiska planering, omvärlds- och framtidsanalys samt med resurser för fusioner och förvärv.

### KVALITETSSYSTEM OCH CERTIFIERING

Kvalitetsbrister i byggbranschen ger genomsnittliga felkostnader i byggprojekt på mellan 5 och 10 procent av produktionskostnaden. Man kan också konstatera att 80 procent av bristerna kommer från återkommande fel, vilket visar på en stor potential i ett systematiskt förbättringsarbete.

Ett väl fungerande kvalitetssystem är ett kraftfullt verktyg för styrning och utveckling av verksamheten. Dokumenterade rutiner gör det också lättare att bedriva ett rationellt och effektivt arbete som leder till både nöjda kunder och ökad lönsamhet.

NCCs vision innehåller en ambition om att vara kvalitetsledande i branschen och koncernledningen beslutade

1997 att den svenska verksamheten skulle kvalitetscertifieras före utgången av år 1999. Detta mål har infriats. Övriga delar av koncernen är delvis kvalitetscertifierade och arbetet med att implementera kvalitetssystemet på övriga marknader pågår.

Kvalitetsarbetet kan kort beskrivas som en förbättringsspiral bestående av planering, genomförande, uppföljning, samt utvärdering och analys av resultaten som ger underlag för ständig förbättring.



### MILJÖLEDNINGSSYSTEM OCH CERTIFIERING

Byggbranschen är en av de branscher som har störst påverkan på miljön. Kunder och andra intressenter ställer allt större krav på att verksamheten bedrivs på ett kretsloppsanpassat sätt.

NCCs ambition är att vara miljöledande i branschen. För att integrera miljöfrågorna i all verksamhet införs ett miljöledningssystem. Genom tydlig målstyrning driver miljöledningssystemet NCCs produkter och produktion mot ökad energieffektivitet, minskad användning av skadliga ämnen och minskad miljöbelastning på grund av transporter. Goda miljöegenskaper inom dessa områden efterfrågas i allt högre grad av NCCs kunder.

Ett exempel på miljörelaterad affärsutveckling är marksanering och ekologiskt omhändertagande av lakvatten från deponier. Marknaden för detta väntas öka till följd av den nya miljölagstiftningen.

Under 1999 har miljöarbetet huvudsakligen inriktats på utbildning och målet är att den svenska och tyska verksamheten ska vara miljöcertifierad enligt ISO 14001 före utgången av år 2000. Tidsplanen för övriga delar av koncernen fastställs under år 2000.

Läs mer om NCCs miljöarbete i den separata miljöredovisningen som kan beställas från NCC eller direkt via Internet på [www.ncc.se](http://www.ncc.se).

**EFFEKTIVT IT-STÖD I HELA KONCERNEN**

NCCs tillväxtstrategi kräver en effektiv IT-infrastruktur som rationellt stöd och kommunikationsmedel för verksamhetens olika delar. En fungerande IT-infrastruktur är också en förutsättning för att NCCs starkt decentraliserade verksamhet ska kunna samverka på ett modernt och effektivt sätt. Det finns tydliga skalfördelar och koncernen kan i kraft av sin storlek sprida kostnaderna för utveckling av informationssystem på ett stort antal enheter.

Koncernens IT-system består, utöver den rena infrastrukturen, av stödsystem som ger byggarbetsplatser och kontor verktyg för effektivare produktion, administration och försäljning. Systemen samverkar i en gemensam struktur med utbyte av information över koncerngemensamma databaser. IT-infrastrukturen och de administrativa systemen är grunden för ett koncerngemensamt IT-stöd.

Under 1999 infördes de nya projektstyrningsverktyg som tagits fram för entreprenadverksamheten. De nya IT-verktygen möjliggör ett radikalt förändrat arbetssätt där samtliga involverade parter kan arbeta integrerat i projekt, från start till mål. Rationaliseringspotentialen är betydande och ska kunna uppnås inom de närmaste åren. Därutöver kommer utvecklingen av e-handelssystem och erfarenhetsåterförings-system att möjliggöra ytterligare effektivitetsvinster.

Under 1999 utökades NCCs intranät till att omfatta koncernens samtliga marknader. Intranätet spelar en stor roll för att tillgängliggöra koncernens samlade kollektiva kompetens och skapa en gemensam företagskultur.

**SYSTEM OCH RUTINER FÖR EFFEKTIVARE INKÖP**

Det finns tydliga skalfördelar inom området inköp. En ökad effektivitet inom detta område och utnyttjande av NCCs storlek får därmed stor genomslagskraft på koncernens kostnader, vinstmarginal och konkurrenskraft.

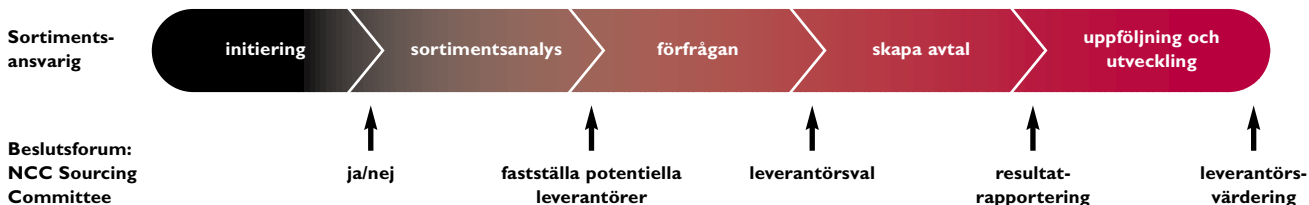
De viktigaste insatserna för att effektivisera inköpsverksamheten är styrning av inköpsbefogenheter och inköpsbe- teende, kompetensutveckling, samordning av inköp mellan affärsområden och dotterbolag, samt utveckling av adminis- trativt stöd till inköparna.

Under 1999 bildades NCC Sourcing Committee i syfte att internationalisera NCCs inköpsverksamhet och etablera ett inköpssamarbete över landsgränserna. Samtidigt har inköps- funktionen professionaliserats genom rekrytering av strate- giska inköpare med ansvar för olika produktområden. Ett omfattande utbildningsprogram för inköpare har genomförts under 1998 och 1999 för att höja inköpskompetensen i kon- cernen (se sid 23). En ny IT-struktur för inköp har införts under 1999 bestående av system för inköp, leverantörsbedömning och inköpsstatistik samt pilotdrift av elektronisk handel.

Det övergripande inköpsarbetet i NCC ska bedrivas i en- lighet med NCC Sourcing Process som består av fem delsteg (se illustration). Att samordna inköp över landsgränserna har hittills varit ovanligt i byggbranschen. NCC Sourcing Com- mittee bearbetar på koncernövergripande basis ett trettiotal sortimentsområden som representerar en betydande inköps- volym. Internationella avtal har slutits inom drygt hälften av dessa områden och innebär betydande kostnadsänknin- gar.

Samma uppbyggnad av segmentsindelad inköpsorganisa- tion sker i Sverige där andelen köp i enlighet med det nya ar- betssättet under 1999 ökat till 28 (18) procent, motsvarande en inköpsvolym på över 4 Mdr SEK.

**NCCS INKÖPSPROCESS**





# NYTÄNKANDE SÄTTER IDÉRESURSERNA I FOKUS

”Nytänkande” är ett av NCCs nyckelord och en drivande kraft i företagets utveckling, både när det gäller verksamheten i stort och enskilda projekt. Idé kvaliteten är ett allt tyngre konkurrensmedel och forskning och utveckling (FoU) spelar därför en aktiv roll i de värdeskapande processerna.

## NCCS UTVECKLINGSPORTFÖLJ

För att alltid ha tillgång till kunskap och kompetens på högsta nivå satsar NCC målmedvetet och långsiktigt på FoU. Verksamheten bedrivs på två sätt:

- Eget FoU-arbete, dvs. produkt- och metodutveckling, där samverkan med kunder och leverantörer prioriteras.
- Medverkan i extern FoU-verksamhet, i form av nationella och internationella FoU-program.

En stor del av utvecklingsarbetet genomförs i direkt anknytning till byggprojekten. Detta uppfattas dock många gånger som direkt operativt arbete och inte som utveckling i mera traditionell bemärkelse. Ett bra exempel på detta är produktionen av tunnelelementen för Öresundstunneln (se sid 31).

Ett mer långsiktigt utvecklingsarbete bedrivs inom NCCs fem affärsområden och inom den koncerngemensamma forsknings- och utvecklingsenheten. NCC Teknik, den interna teknikenheten, utgör en viktig intern FoU-resurs. Egen forskning i kombination med ett väl utvecklat nätverk med högskolor runt om i Sverige ska säkerställa att NCCs tjänsteutbud och produktionsmetoder är ledande i branschen.

FoU-arbetet leds och samordnas genom koncernens FoU-råd, där samtliga affärsområden är representerade. Arbetet genomförs i projektform, ofta i samverkan med kunder och leverantörer. NCC leder eller deltar i ett flertal nationella forskningsprogram, såsom Competitive Building, IT Bygg & Fastighet 2002 samt i ett flertal EU-projekt. I dessa program sker medverkan ofta genom NCCs industridoktorander. NCC har flera adjungerade professorer vid de tekniska högskolorna och deltar i olika styrelseorgan vid högskolor och forskningsinstitut. Följande forskningsområden prioriteras:

- miljö, där energifrågorna har speciell vikt
- IT
- intelligenta hus
- effektivisering av byggprocessen
- varsam ombyggnad och renovering

## MILJÖFORSKNING

NCC har skapat tre olika forskningsprogram inom miljöområdet; ökad energieffektivitet i byggnader, inomhusmiljö samt markmiljö. Forskningen inriktas bl.a. på byggnadens utformning och energiförsörjningssystem, t.ex. användning av solceller. NCC deltar i det nationella programmet Solel 97–99, vars resultat bl.a. kommer att omsättas i bostadsutställningen BOO1 i Malmö sommaren 2001 och i projekt Hammarby Sjöstad i Stockholm.

Inom miljöområdet pågår också utvecklingsarbete rörande återvinning av byggavfall. Vid Gruvöns Bruk har 8 000 ton krossad betong återanvänts som vägbyggnadsmaterial. I Liljeborg, Oslo pågår ombyggnad av fabriksbyggnader där återanvändning av tegel tillämpas.

Behovet av rening av lak- och spillvatten ökar kontinuerligt. NCC tillämpar de senaste forskningsrönen i den s.k. EO-tekniken och forskningen sker i samverkan med Kungliga Tekniska Högskolan och Lantbruks Universitet i Warszawa.



**STOR SATSNING PÅ INFORMATIONSTEKNIK**

NCCs största utvecklingssatsning är informationsteknikens tillämpning i koncernens verksamhet. Utöver detta koncernprojekt driver NCC ett antal IT-inriktade FoU-projekt.

Ett exempel är utnyttjande av s.k. 3D-modellering i framförallt projekteringsfasen. Ett annat projekt sker i samarbete med KTH och MoPo (Models for the Construction Process) och har fokus på utveckling av IT-baserade verktyg och metoder för analys och planering av byggprojekt ur ett processperspektiv. I samarbete med Chalmers studeras hur VR (Virtual Reality) kan användas som stöd vid design, byggande, funktionsanalys och förvaltning av komplexa byggnader.

NCC deltar också i ett nordiskt projekt för att skapa standarder för kommunikation avseende byggnadsinformation som kan användas under hela byggnadens livstid.

**SATSNING PÅ "INTELLIGENTA HUS"**

En intensiv utveckling sker inom området "intelligenta hus". Genom att integrera ny informationsteknologi i byggnaderna skapas möjlighet till s.k. "tänkande" hus. IT-systemen kan automatiskt övervaka husets drift och anpassa klimatet till individuella önskemål. Övervakning, larm och andra servicefunktioner kan styras via Internet. Under året tecknades avtal med Ericsson om utvecklingssamarbete bl.a. beträffande telekommunikation och byggnader. Avtalet har redan lett till att NCC kan erbjuda fastigheter försedda med IT-kommunikation i samband med inflyttning. Dessutom pågår utveckling av koncept för bredbandslösningar till bostadsrättsföreningar.

**EFFEKTIVISERING AV BYGGPROCESSEN**

NCC arbetar kontinuerligt med att effektivisera byggprocessen genom en ökad industrialisering. Informationsteknologin skapar goda förutsättningar för en effektivare samverkan mellan medverkande parter i byggprocessen. Även arbetet på byggsplatsen behöver industrialiseras.

NCC är ett av de ledande företagen i världen inom utvecklingen av "self compacting concrete". Metoden möjliggör ett industriellt platsgjutet byggande som bl.a. avsevärt förbättrar arbetsmiljön för betongarbetare. Detta utvecklingsarbete bedrivs i form av ett större EU-projekt som NCC leder.

Inom det svenska programmet "Väg Bro Tunnel" arbetar bl.a. en av NCCs industridoktorander vid Chalmers med utveckling av industriellt brobyggande.

NCC har också ett nära utvecklingssamarbete med flera leverantörer. Ett exempel är samverkan mellan NCC, Danogips och Isover avseende rationellt byggande med lättväggar av gipsskivor och stålreglar.

**NYA METODER FÖR VARSAM OMBYGGNAD**

NCC medverkar i ett stort EU-projekt, som leds av bostadsföretaget Kalmarhem. Projektet syftar till att utveckla metoder för ombyggnad av flerfamiljshus som påverkar hyresgästerna och miljön i så liten grad som möjligt. I samarbete med Vasakronan studeras också kommunikation och erfarenhetsåterföring i samband med ombyggnad av kommersiella lokaler.

**SATSNING PÅ INDUSTRIIDOKTORANDER  
LOCKAR UNGA**

För att stärka koncernens långsiktiga kompetensutveckling satsar NCC på industridoktorander, dvs. medarbetare som bedriver forskning vid en högskola för att uppnå licentiat- eller doktorsexamen. Forskningsområdet är kopplat till något av NCCs prioriterade utvecklingsområden eller NCCs bas-teknologiområden.

**SPRIDNING OCH PRAKTISK TILLÄMPNING  
AV FOU-RESULTAT**

En viktig del i FoU-arbetet är att införa och tillämpa uppnådda FoU-resultat i NCCs verksamhet. Inom företaget tillämpas flera olika tillvägagångssätt såsom:

- nätverk och specialisterheter som mottagare av FoU-resultat
- via koncernens teknikenhet – NCC Teknik
- utbildning, seminarier i samverkan med NCC Universitetet
- teknikimplementatörer, dvs. personer speciellt avsatta för införande av FoU-resultat och ny teknik
- moderna IT-verktyg

NCCs offensiva FoU satsning är en viktig del i arbetet att öka företagets attraktivitet som leverantör, samarbetspartner, investeringsobjekt och arbetsgivare.



## *Tänk om kroppen inte tog stryk när man bygger*

"Det första som slog mig var tystnaden. Vid gjutning är det annars ett väldigt oväsen. Nu behövde man knappt hörselskyddet". Anders Sörberg har varit betongarbetare i 15 år.

I höstas prövade han för första gången att använda självkompakterande betong när en järnvägsbro skulle gutas norr om Motala. Det var Anders och pumpföraren som krävdes för att den nio meter höga broramen över dubbelspåret skulle bli gjuten. "Det här hade annars krävt sex man", säger Anders.

Vanligtvis används vibreringsstavar för att få betongen att fylla ut ordentligt i gjutformarna. Men vibreringen sätter sig i betongarbetarnas kroppar. "Man får skador av det. Det sliter på ryggen, man får vita fingrar och domningar i händerna", säger Anders Sörberg. De flesta betongarbetare får sådana skador av vibreringarna att de tvingas lämna yrket i förtid.

För att förbättra arbetsmiljön startade NCC för tre år se-

dan ett projekt kring självkompakterande betong. I det EU-stödda projektet deltar en rad europeiska företag, branschinstitut och högskolor. Efter utvecklingsarbete och tester i mindre skala har NCC nu kunnat genomföra flera försök i full skala med självkompakterande betong, däribland järnvägsbron utanför Motala.

"De betongarbetare som testat den nya betongen vill absolut inte använda den gamla tekniken igen. Även om den kostar något mer per kubikmeter än vanlig, sparar den tid och ger ökad produktivitet. Framförallt sparar den våra anställdas hälsa", säger Marianne Grauers, NCCs projektkoordinator.

"Jag har enbart goda erfarenheter. Det sparar kroppen oerhört mycket, och var smidig att guta med. Det här är absolut framtiden", säger Anders Sörberg, betongarbetare i Motala.

# I ALLT HÖGRE GRAD ETT KUNSKAPSFÖRETAG

NCCs koncernvision om att vara det ledande bygg- och fastighetsföretaget med avseende på miljö, effektivitet och utvecklingskraft ställer krav på en väl utvecklad och kraftfull process för kompetensförsörjning. Tjänsteinnehållet i NCCs verksamhet ökar kontinuerligt och blir mer komplext. Humankapitalets utveckling blir därmed en avgörande framgångsfaktor.

## EN UTVECKLAD PROCESS FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

NCCs arbete med kompetensförsörjning sker i fyra dimensioner; rekrytering, utbildning, lärande-i-arbetet samt integrering av spetskompetens. Utvecklingen av humankapitalet är ett av de områden som följs upp genom det under 1999 införda balanserade styrkortet (läs mer på sidan 16).

## REKRYTERING

Under 1999 har kompetensförstärkningar, genom rekrytering av specialister, skett inom områdena ekonomi, miljö, inköp och IT. Samtidigt har den breda basrekryteringen säkerställts. Två nyckelgrupper för NCCs verksamhet är ingenjörer, dels högskoleingenjörer och civilingenjörer, dels nyutbildade yrkesarbetare från gymnasieskolans Ba-linje.

Årligen utexamineras i Sverige cirka 280 civilingenjörer som genomfört Väg och vatten-programmet samt cirka 550 högskoleingenjörer med bygginriktning. NCC har ett behov att rekrytera ungefär 100 högskoleutbildade ingenjörer per år. Rekryteringen sker i huvudsak inom ramen för Elevingenjörsprogrammet. Under 1999 rekryterades 80 elevingenjörer.

Totalt finns i NCCs svenska verksamhet drygt 700 högskoleutbildade ingenjörer, varav cirka hälften är under 35 år. Andelen högskoleutbildade ingenjörer har ökat de senaste åren till följd av rekryteringen till Elevingenjörsprogrammet.

En väl fungerande rekrytering förutsätter att det på arbetsmarknaden finns en positiv bild av NCC som arbetsgivare. Under året har NCC genomfört aktiviteter på högskolor för att skapa intresse för företaget, bl.a. en rekryteringskampanj som vände sig till samtliga teknologer i avgångsklasserna.

En annan mycket viktig kanal för att sprida information om NCC som en attraktiv arbetsgivare är programmet Kompetensbygget där teknologer erbjuds sommarpraktik och ut-

bildning i NCC-Universitetets regi. Under 1999 deltog 80 teknologer i Kompetensbygget som kommer att bli en allt viktigare bas för rekrytering av civilingenjörer.

Rekryteringen av yrkesarbetare sker inom ramen för ett lärlingsprogram där gymnasieskolans kurser är integrerade med praktiska moment på NCCs arbetsplatser. För närvarande finns 295 lärlingar i NCCs svenska verksamhet.

## UTBILDNING OCH LÄRANDE-I-ARBETET

Båda dessa former av kompetensutveckling utgår från det årliga medarbetarsamtalet, samt från de uppföljningar som görs i NCCs utbildningssystem och i Medarbetarenkäten – HKI (Human Kapital Index). Sedan 1996 genomför NCC en årlig medarbetarenkät till samtliga medarbetare. Enkäten är ett bra verktyg för att utveckla ledarskap, kompetens och organisation. Resultaten för den svenska verksamheten presenteras i tabell på följande sidor. Enkäten kommer från och med hösten 2000 även att omfatta NCCs verksamheter utanför Sverige.

Medarbetarsamtalet är ett av de viktigaste medlen för utveckling av NCCs medarbetare. Målet är att alla tjänstemän ska ha ett årligt medarbetarsamtal av hög kvalitet och att beslutade utvecklingsåtgärder genomförs. På sikt kommer detta mål också att gälla för yrkesarbetare.

## MÅLUPPFYLLELSE – MEDARBETARSAMTAL FÖRTJÄNSTEMÄN

	1997	1998	1999
Har haft medarbetarsamtal, %	72	82	81
Tycker att medarbetarsamtalet var bra, %	66	66	68
Beslutade aktiviteter genomförs, %	–	–	36

Medarbetarenkäten visar att de allra flesta tjänstemännen haft medarbetarsamtal under 1999 och att den upplevda kvaliteten på samtalet ökat. Beslutade utbildningsaktiviteter genomförs dock inte i tillräcklig utsträckning. Åtgärder i form av utbildning och utveckling av ledarskapet kommer att sättas in för att förbättra resultaten i enlighet med fastställda mål.

I medarbetarsamtalet bestämmer chef och medarbetare gemensamt lämpliga utbildningar och andra utvecklande aktiviteter. Under 1999 genomfördes 18 000 kursdagar med följande fördelning över olika kunskapsområden:





## *Genom satsningen på industri- doktorander utvecklas ny kunskap som på ett systematiskt sätt tillförs NCCs verksamhet.*

- Arbetsmiljö, 12 procent
- Data och ekonomi, 22 procent
- Juridik och administration, 6 procent
- Ledarutveckling, 7 procent
- Marknad och inköp, 7 procent
- Produktionsstyrning, 26 procent
- Teknik, 20 procent

Huvuddelen av utbildningsinsatserna avser viktig kärnkompetens inom teknik och produktion samt inom data och ekonomi. Systematiken i utbildningssystemet börjar ge tydliga resultat i medarbetarenkäten HKI. Av tabellen på sidan 24 framgår att kompetensutvecklingsindex trendmässigt förbättras, i synnerhet för tjänstemän. Utmaningen är att målmedvetet utveckla utbildning och lärande-i-arbetet för yrkesarbetare.

Under året genomfördes flera viktiga specialistutbildningar som stöd för prioriterat förändringsarbete. Den viktigaste och mest omfattande var inköpsutbildningen som inleddes under 1998 och avslutades under 1999. Samtliga 170 inköpare i Sverige genomgick ett program som ska bidra till att etablera ett modernt inköpstänkande i NCC. Inköpare i övriga Norden kommer successivt att genomgå samma utbildning.

Den viktigaste källan till kompetensutveckling ligger i ett medvetet lärande-i-arbetet, dvs. möjligheten att få prova

nya arbetsuppgifter och utvecklas. Skillnaden mellan yrkesarbetare och tjänstemän syns tydligt i medarbetarenkäten. Lärande-i-arbetet är den viktigaste källan till lärande för båda grupperna, men är mycket viktigare för yrkesarbetare än för tjänstemän. En mer målinriktad kompetensutveckling för yrkesarbetare måste därför bygga på att utbildningsmoment integreras i "vardagen".

### **INTEGRERING AV SPETSKOMPETENS**

Viktig spetskompetens utvecklas inom de forskningsprogram som bedrivs i samverkan mellan NCC och tekniska högskolor. Genom satsningen på industridoktorander utvecklas ny kunskap som på ett systematiskt sätt tillförs NCCs verksamhet. Industridoktorandernas forskningsinriktning täcker ett brett fält, från temperatursprickor i betong till IT-modeller av byggprocessen.

Utmaningen i byggbranschen ligger i att sprida denna spetskompetens till de befattningshavare som har ett operativt ansvar för produktionen. För att uppnå detta inleddes NCCs FoU-enhet och NCC-Universitetet under 1999 en ut-

bildningssatsning på temat Teknikfronten som i en första fas omfattade 160 deltagare.

#### KOMPETENSFÖRSÖRJNING OCH LEDARSKAP

Kompetensförsörjning bygger på delat ansvar mellan chef och medarbetare. Chefens roll i kompetensförsörjningen mäts också i Medarbetarenkäten – HKI genom index för Ledarstil och Inflytande. Ledarstilen innefattar intresse för medarbetarna och deras utveckling. Indexet för Inflytande fångar upp medarbetares uppfattning om möjligheten till på-

verkan och chefens intresse att ta till sig medarbetares synpunkter. NCCs höga värden på ledarstil och inflytande kännetecknar en lärande organisation.

Index för såväl ledarstil som inflytande ökar. Det finns en trend i denna riktning som visar på en allt starkare företagskultur som stöder kompetensförsörjningen och att NCC kompetensmässigt utvecklas i rätt riktning. Enkäten pekar också på att index för drivkraft försämras trendmässigt, vilket ger en viktig signal om att åtgärder måste vidtas för att vända utvecklingen. Det lägre värdet går att hänföra till att i synnerhet chefer i produktionen uttrycker ett missnöje med den höga arbetsbelastningen under 1999, till följd av ett högt förändringstempo inom NCC. Införandet av IT- och kvalitetssystem i organisationen har initialt inneburit en ökad arbetsbelastning.



#### NCCS MEDARBETARENKÄT – HKI

INDEX SVERIGE	1997	1998	1999
Prestation	73	72	72
Drivkraft	62	60	58
Ledarstil	58	58	59
Styrning	60	60	60
Kompetensutveckling	40	41	42
Inflytande	58	60	61
Samverkan/stöd	54	54	53

Värdena i tabellen är index i intervallet 0–100. Varje värde har beräknats med utgångspunkt från flera frågor i personalenkäten.

**Prestation.** Att vara lyhörd för kundens krav och att göra ett kvalitetsjobb.

**Drivkraft.** Den energi medarbetare lägger på sitt arbete, viljan att bjuda till.

**Ledarstil.** Chefens förmåga att utveckla relationer, att vara ärlig och att vara mån om att utveckla medarbetaren.

**Styrning.** Chefens förmåga att lägga fast mål och planer, att genomföra och organisera.

**Kompetensutveckling.** Förmågan att lära nytt.

**Inflytande.** Möjligheter till påverkan, chefens intresse för nya idéer.

**Samverkan/stöd.** Inställningen till samverkan, det stöd som ges av rutiner.

*NCCs höga värden på ledarstil och inflytande kännetecknar en lärande organisation*

# BYGGA VARUMÄRKE HANDLAR OM ATT INFRIA LÖFTEN

NCCs relationer med kunder, ägare, myndigheter, anställda, media och andra viktiga intressenter är avgörande för företagets utveckling och lönsamhet. Det nyligen införda balanserade styrkortet kommer att göra det möjligt att mäta hur relationen med viktiga grupper utvecklas.

## VARUMÄRKET SOM STRATEGISKT KONKURRENSMEDEL

NCCs strategiska inriktning på geografisk expansion, starka marknadspositioner och högt förädlingsvärde förutsätter ett starkt varumärke.

Under 1999 etablerades en ny logotyp som ska användas på samtliga marknader i syfte att tydliggöra de värden som NCC-koncernen står för. Styrkan i varumärket utgörs idag främst av en hög kännedom och en hög trovärdighet inom bygg och fastighetsutveckling. Målsättningen är att ytterligare förstärka den gemensamma nordiska/östersjöprofilen och ta en ledande position genom att upplevas som det mest nytänkande och ansvarstagande företaget. Som ett led i denna strävan har NCC lagt fast följande löften:

- Vi ska vara öppna, ge information och ta till oss synpunkter både före byggstart, under hela byggtiden och efter färdigställande.
- Vi ska föregå med gott exempel och värna om människor och miljöer för generationer framöver.
- Vi ska bygga med material och metoder som är skonsamma mot miljön.
- Vi ska bli klara i tid och hålla allt vi kommit överens om.

Dessa löften är grundläggande för NCCs ambition att bidra positivt till samhällsutvecklingen och att stärka relationerna till viktiga intressenter.

## KUNDER

Relationen med kund är en avgörande faktor och är ett av fyra kriterier som ska följas upp med balanserat styrkort.

Nedan följer några exempel på hur NCC arbetar med att utveckla relationerna med kunder och hur resultaten följs upp.

### NCC Hus

NCC Hus har sedan 1997 ett system där kundnöjdheten i genomförda byggprojekt mäts. Vid överlämnandet av byggpro-

jektet betygsätts NCC Hus insatser genom enkäter. Resultatet ger region- och affärschefer ett gott underlag i hur relationen kan utvecklas med den aktuella kunden.

NCC Hus har också ett system för att mäta återköpsfrekvensen under de senaste 36 månaderna. Detta tillsammans med informationen i den totala kunddatabasen ger värdefull information som kan användas för att utveckla relationen med nyckelkunder.

Samarbetet med nyckelkunder för att gemensamt skapa, för båda parter, lönsamma affärer har utvecklats under 1999 bl.a. genom inrättandet av s.k. affärschefer (se sid 37).

### NCC Fastigheter

Inom NCC Fastigheter mäts kundtillfredsställelsen sedan flera år tillbaka i syfte att utveckla kundrelationerna med identifierade nyckelkunder. Affärsområdet mäter kundnöjdheten genom NöjdKundIndex.

NKI är ett vägt indextal mellan ett och 100 som speglar kundernas totaluppfattning om NCC Fastigheter. Indexet speglar svaren på tre frågor: "Hur nöjd är kunden totalt sett med NCC Fastigheter", "Hur väl motsvarar NCC Fastigheter kundens förväntningar" samt "Hur nära NCC Fastigheter ligger jämfört med en ideal hyresvärd". NKI var oförändrat under 1999.

NCC Fastigheter mäter också återköpsbenägenheten. Detta tal visar hur sannolikt det är att hyresgästerna skulle stanna kvar hos NCC vid förändrade respektive oförändrade behov. Indexet förbättrades under 1999, särskilt vid oförändrade behov.

Kundernas rekommendationsbenägenhet mäts också. Som mått på rekommendationsbenägenhet använder NCC Fastigheter termen Rykte. Rykte är ett mått på hur väl hyresgästerna talar om NCC Fastigheter med kollegor, vänner och andra i sin omgivning. Även detta index ökade under 1999.

### NCC FASTIGHETER

	1997	1998	1999
NöjdKundIndex	71	69	69
Återköpsbenägenhet oförändrade behov, %	68	77	82
Återköpsbenägenhet förändrade behov, %	68	76	79
Rykte	65	64	66

Källa: CFI-Group

**NCC Bostad**

I samband med att en bostadskund flyttar in i sin nya bostad görs en s.k. inflyttningsenkät. Enkäten syftar till att mäta kundens upplevelse av kontakterna med NCCs sälj- och byggplatsorganisation, från den första kontakten till inflyttnings. Erfarenheterna från inflyttningsenkäten dokumenteras och förs över till nya projekt.

Inflyttningsenkäten följs sedan upp av en s.k. boendeenkät cirka ett år efter inflyttnings. Denna enkät skall mäta kundernas upplevelse av bostaden och hur väl den uppfyller förväntningarna.

**ÄGARE**

Relationen till NCCs ägare är en av de dimensioner som kommer att mätas med balanserat styrkort. NCC deltar också varje år i imageanalyser som genomförs efter publiceringen av den första kvartalsrapporten. Ett drygt hundratal telefonintervjuer fördelas på större institutionella placerare, mäklare, branschanalytiker, journalister och aktiesparare. I modellen ingår tio bedömningskriterier som syftar till att mäta:

- intresset för NCC som placeringsobjekt
- vinstpotential
- förmåga att uppfylla resultatförväntningar
- affärsidé
- branschförutsättningar
- ledningens kontroll
- idériakedom och handlingskraft
- förtroende för ägarbilden
- finansiell styrka
- information till aktiemarknaden

Marknadens helhetsintryck mäts med det Viktade Profilverdet. Detta är summan av alla omdömen NCC erhåller där varje kriterium viktas med den betydelse detta tillmäts. Skalan går från 1 till 5. Erfarenhetsmässigt går gränsen för ett utmärkt profilverde vid 4,0. Högre värden är ovanliga och snarast att betrakta som i "börsfavoritklass". Värden under 3,0 kan tolkas som underbetyg. Helhetsintrycket av NCC passerar den godkända nivån, men kan långtifrån karakteriseras som högt, även om positionen har förbättrats i jämförelse med våren 1998.

**IMAGEANALYS – AKTIEMARKNADEN**

	1997	1998	1999
Viktat profilverde	3,3	3,1	3,3

Källa: Prospera

NCC främsta styrka, enligt undersökningen, utgörs av ledningens kontroll, men även övriga aspekter på ledningens kompetens samt informationsgivningen är positivt värderade sidor. Svagheter i profilen utgörs i första hand av branschutsikterna samt NCCs förmåga att uppfylla vinstförväntningarna, vilket visar att marknaden inte varit nöjd med den historiska resultatutvecklingen. Däremot har förväntningarna på den fortsatta utvecklingen höjts, vilket återspeglas i en ökad tilltro till företagets vinstgenereringsförmåga liksom till ledningens kompetens.

**MEDIA**

NCCs informationspolicy lägger fast att koncernens informationsgivning ska kännetecknas av öppenhet, trovärdighet, snabbhet och helhetssyn. För att följa upp relationen till massmedia och den bild av NCC som återges i olika kanaler, görs en årlig mätning av antalet omnämnande i media och om inslaget varit positivt, negativt eller neutralt. Det totala antalet identifierade inslag uppgick 1999 till 8 345 varav 10 procent var positiva, 7 procent negativa och 83 procent neutrala.

**NCC I MASSMEDIA**

År	1997	1998	1999
Antal inslag	6 425	7 511	8 345
Positiva, %	25	15	10
Negativa, %	13	12	7
Neutrala, %	62	73	83

Källa: Observer Media Intelligence

Mediabevakningen av NCC har ökat starkt de senaste tre åren. Samtidigt tenderar bevakningen att bli alltmer neutralt registrerande.



# Affärsområden, marknader och utländska dotterbolag

## KONCERNSTRUKTUR NCC AB

	NCC ANLÄGGNING	NCC BOSTAD	NCC HUS	NCC INDUSTRI	NCC FASTIGHETER
NCC Sverige	■	■	■	■	■
NCC Danmark	■	■	■	■	■
NCC Finland	■	■	■	■	■
NCC Norge	■	■	■	■	■
NCC Polen	■	■	■	■	■
NCC Tyskland	■	■	■	■	■
NCC International	■	■	■	■	■

Uppdelningen i affärsområden möjliggör specialisering och fokusering på kunder, teknik, utveckling och kompetens. Dotterbolagen har en nyckelroll i den lokala marknadsbearbetningen genom de unika kunskaper och kontakter som finns på respektive marknad.



## BOT-KONCEPTET VIDGAR VÄRDEKEDJAN

### AFFÄRSIDÉ

- NCC Anläggning ska med hög kompetens, kvalitet och kostnadseffektivitet samt i dialog med kunden initiera, projektera, förädla och producera anläggningsprojekt i Norden och på andra utvalda marknader.
- NCC Anläggning ska utföra stora anläggningsprojekt på prioriterade marknader utanför Norden.
- NCC Anläggning ska kunna erbjuda finansiering samt drift och underhåll av anläggningar.

### STRATEGI

Strategin inriktas på att stärka ställningen i de nordiska länderna och Polen samt att expandera internationellt.

Viktiga strategiska utvecklingsområden inom NCC Anläggning är bland annat specialisering, ökad andel av värdekedjan, internationalisering och kompetensförsörjning.

Ett exempel på hur specialiseringen drivs är omorganiseringen av anläggningsverksamheten i Sverige från den 1 januari 2000. Verksamheten i Sverige koncentreras till fem regioner. Genom denna förändring ska skiftande marknadsförutsättningar bättre kunna mötas och konkurrenskraften förbättras. All beläggningsverksamhet bryts ut ur den regionala organisationen och samlas i en enhet, Beläggnings Sverige. Syftet är att genom specialisering förbättra effektiviteten och utvecklingen på asfaltsidan, stärka marknadspositionen och förbättra lönsamheten.

Affärsområdets möjligheter att nå en större andel av värdekedjan ökar såväl genom utvecklingen av BOT-konceptet (Build, Own/Operate and Transfer) i en särskild enhet som genom den ökade andelen entreprenader inom drift, underhåll och service. I Sverige och Danmark är dessa entreprenader omfattande.

Verksamheten i Polen har utvecklats under 1999, bl.a. genom ett mindre förvärv. Ambitionen är att göra ytterligare förvärv framöver.

På samtliga marknader finns idag såväl gemensamma som enskilda program för kompetensförsörjning.

### PRODUKTER/TJÄNSTER

NCC Anläggning utför nybyggnad, reparationer, drift och underhåll inom följande produktområden:

- vägar, broar, tunnlar och berggrum

- järnvägar och flygfält
  - mark och ledningsarbeten
  - belägningar
  - drift och underhåll och service av vägar och kommunala anläggningar
  - miljöförbättringar
  - energianläggningar
  - andra anläggningsarbeten som anläggningar för processindustri, vatten- och avloppsreningsverk, hamnar och kajer
- Dotterbolaget Hercules Grundläggning är marknadsledande i Norden när det gäller grundläggning och Byggs Sprutbetong tillhör de ledade aktörerna inom bergförstärkning.

### KUNDER

Antalet kunder i den svenska anläggningsverksamheten är knappt 2 000, varav knappt 150 svarar för cirka 80 procent av omsättningen. Den största kunden är Vägverket som står för drygt 20 procent av omsättningen. De offentliga kunderna dominerar i övriga nordiska länder.

### MARKNADER

Väg- och anläggningsbyggandet i Sverige har minskat de senaste åren. Under såväl 1999 som 2000 drar både Vägverket och Banverket ytterligare ned på nyinvesteringarna.

Nedgången kompenseras till viss del av tillväxt på lokala och småskaliga marknader till följd av ett ökat byggande inom andra sektorer. De stora infrastrukturprojekten blir emellertid allt färre och priskonkurrensen allt skarpare.

I Sverige utgörs huvuddelen av verksamheten av små och medelstora projekt. Under 1999 drevs totalt drygt 2 000 projekt i Sverige. Av dessa hade huvuddelen en entreprenadsumma som understeg 5 MSEK.

Norden är idag en marknad. I Sverige har konkurrensen hårdnat i och med att företag från Norge, Danmark och Finland etablerat sig.

### VIKTIGA HÄNDELSER

NCC köpte i december 1999 drygt 25 procent av aktierna i Polens tredje största vägbyggnadsföretag, PRInz. Förvärvet är ett viktigt steg i strategin att utveckla NCCs anläggningsverksamhet i Polen.

Bland större projekt som NCC är engagerade i märks utbyggnaden av Södra Länken i Stockholm – ett projekt om cirka 700 MSEK. NCC är också engagerat i utbyggnaden av Arlanda flygplats utanför Stockholm. Bland nya uppdrag under 1999 noteras en klaffbro i Södertälje, spårlägningsarbeten vid Öresundsförbindelsens landanslutning vid Lernacken samt en etapp av utbyggnaden av Botniabanan.

NCC leder Öresund Tunnel Contractors, öTC, som har byggt den 3,7 km långa tunneln som ingår i Öresundsförbindelsen. Sista tunnelelementet var på plats i januari 1999 och Öresundsförbindelsen tas i bruk den 1 juli 2000. NCCs andel uppgår till cirka 1,3 Mdr SEK.

NCC Danmarks anläggningsenhet är engagerat i ett antal viktiga projekt, som t.ex. utbyggnaden av Köpenhamns tunnelbanan, den s.k. Metron, där NCC Danmark ingår i ett internationellt konsortium.

NCC Norge driver ett antal betydande anläggningsprojekt, varav ett flertal tunnelprojekt. Laerdalstunneln blir med sina 24,5 km världens längsta vägtunnel och ska stå klar år 2000. Bölmajordstunneln, en nästan åtta km lång tunnel mellan öarna Föyno och Sveio, ska stå klar år 2001. I slutet av 1998 fick NCC Norge kontraktet på två cirka 1 000 m långa hängbroar som ingår i det s.k. Trekantssambandet – en order värd drygt 500 MSEK.

Anläggningsverksamheten inom NCC Finland var av mindre omfattning 1999. NCC Finland bygger bl.a. en containerterminal i Kotka i östra Finland samt en gruva i Kemi i norra Finland.

### **INTERNATIONELL VERKSAMHET**

Strategin för den internationella projektverksamheten innebär en koncentration till fyra prioriterade marknader. Verksamheten koncentreras mot de nischer, där NCCs kompetensnivå och konkurrenskraft tas tillvara.

NCC International blev under 1999 kvalitetscertifierat såväl av Det Norske Veritas som av det internationella institutet Building and Construction Authority i Singapore. Certifikaten är bland annat en styrka i konkurrensen om de stora underjordsprojekten i Sydostasien.

Under 1999 har NCC fortsatt att utveckla samarbetet genom allianser. Tillsammans med det italienska byggföretaget



Impregilo samarbetar NCC kring större projekt i Ryssland och Baltikum under namnet IGL-NCC Contractors. Under 1999 invigdes representationskontor i St. Petersburg och Moskva. I slutet av 1998 erhöles uppdraget att bygga om en del av tunnelbanan i St. Petersburg. Kontraktet uppgår till cirka 1 miljard SEK, varav NCCs andel är 25 procent.

I Nicaragua svarar NCC för återuppbyggnaden av vägar och broar, som skadades svårt i samband med orkanen Mitch. Uppdraget är värt cirka 200 MSEK och innebär att NCC kan förstärka marknadspositionen i Centralamerika. NCC har tidigare bland annat byggt ett vattenkraftverk i Costa Rica.

NCC ingår i ett internationellt konsortium som erhållit koncession för en del av motorvägen A2 i Polen. Koncessionen avser 362 km motorväg från väster om Warszawa till den tyska gränsen. Under 1999 tecknades ett avtal om en första etapp med ett potentiellt ordervärde inkl. finansiering om drygt 8 Mdr SEK. Byggdelen uppgår till 5,4 Mdr SEK, varav NCCs andel är 1,3 Mdr. Entreprenadsumman för samtliga sträckor uppgår för NCCs del till totalt 3 Mdr SEK.

### **FINANSIERING – EN NYCKELFAKTOR**

Privatfinansierade eller samfinansierade projekt är en väsentlig förutsättning för byggandet i länder med vitt skilda ekonomiska förutsättningar. Den globala trenden innebär att användningen av BOT-koncept ökar. Privat- eller samfinansiering förväntas få en allt större utbredning i Sverige och övriga Norden.

För att öka affärsmöjligheterna inom detta segment och dra nytta av de konkurrensfördelar som finns inom NCC, inrättades en särskild enhet, NCC BOT, som en linjeenhet i affärsområde Anläggning i januari 1999. BOT-enheten ansvarar för projektutveckling såväl inom Norden som internationellt. Aktuella BOT-projekt är Arlandabanan, motorväg A2 i Polen, fjärrvärmeverk i Skurup och Kallax Cargo.

**RESULTAT**

Orderingången för NCC Anläggning uppgick till 11 268 (11 207) MSEK.

Affärsområdets resultat efter finansnetto var 200 (201) MSEK. Proforma, inklusive Superfos Construction, uppgick resultatet till 200 (231) MSEK. Försämringen beror huvudsakligen på att den internationella projektverksamheten 1998 redovisade ett högt resultat i samband med färdigställandet av några större projekt. Den svenska verksamheten uppvisade däremot en resultatförbättring.

Kassaflöde före utdelning uppgick till -524 (-128) MSEK. Kassaflödet belastades av investeringar, främst Superfos Construction, och minskad andel stora projekt där förskott är aktuellt.

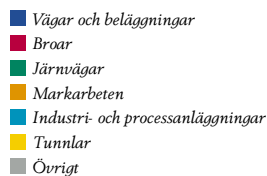
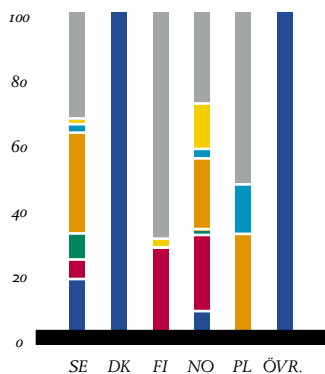
Räntabilitet på sysselsatt kapital uppgick till 13 (14) procent.

**FRAMTID**

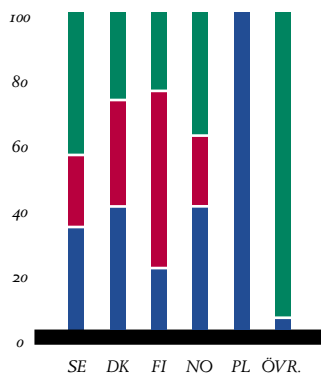
NCC Anläggning har, trots en förväntad svag allmän marknadsutveckling, goda möjligheter att genom fortsatta effektiviseringsåtgärder och utvecklingsarbete stärka sina marknadsandelar. Verksamheten kommer under år 2000 fortsätta att utvecklas inom valda segment i enlighet med de strategiska planer som bearbetas kontinuerligt i syfte att förbättra affärsmöjligheter och konkurrenskraft.

**PRODUKTMIX**

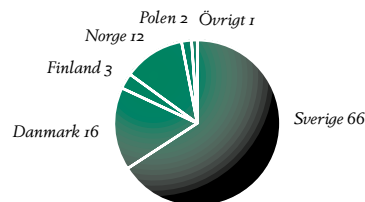
OMSÄTTNING, PROCENT

**KUNDMIX**

OMSÄTTNING, PROCENT

**MARKNADSMIX**

OMSÄTTNING, PROCENT

**NYKELTAL, MSEK**

	1997	1998	1999
Orderingång	10 012	11 207	11 268
Orderstock	6 404	6 698	5 547
Resultat efter finansnetto	141	201	200
Operativt syss. kap. vid årets slut	1 856	1 944	1 793
Kassaflöde före utdelning <sup>1)</sup>	-266	-128	-524
Relationstal <sup>2)</sup>			
Rörelsemarginal, %	0,3	1,1	1,0
Nettomarginal, %	1,3	1,8	1,6
Räntabilitet på operativt syss. kap. <sup>3)</sup> , %	10,0	13,9	12,8
Övrigt			
Medelantal anställda	7 336	6 795	7 701

**RESULTATRÄKNING, MSEK**

	1997	1998	1999
Nettoomsättning	10 746	11 078	12 289
Produktionskostnader	-9 952	-10 224	-11 233
<b>Bruttoresultat</b>	<b>794</b>	<b>854</b>	<b>1 056</b>
Försäljnings- & administrationskostn.	-766	-732	-910
Andelar i intresseföretags resultat			-5
Realisationsresultat vid försäljning av intresseföretag		2	-15
<b>Rörelseresultat</b>	<b>28</b>	<b>124</b>	<b>126</b>
Finansiella poster	113	77	74
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>141</b>	<b>201</b>	<b>200</b>

**BALANSRÄKNING, MSEK**

	1997	1998	1999
Anläggningsfastigheter	85	103	96
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	338	345	376
Aktier och andelar	7	7	19
Räntebärande fordringar	140	126	124
Räntefria fordringar	2 379	2 867	3 133
Likvida medel	2 840	2 544	2 276
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5 789</b>	<b>5 992</b>	<b>6 024</b>
Eget kapital	1 004	1 295	1 153
Minoritetsintressen	14	10	20
Räntebärande skulder och avsättningar	778	682	879
Räntefria skulder och avsättningar	3 062	3 197	3 381
Ej upparbetad projektfakturer	931	808	591
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>5 789</b>	<b>5 992</b>	<b>6 024</b>

1) Se definitioner sidan 62.

2) Relationstalen har beräknats på en operativ balansräkning, där skattemässigt betingade, ej räntebärande koncernbidrag bytts ut mot de obeskatade reserver som de givit upphov till i koncernen.

3) Räntabiliteten beräknas på genomsnittligt sysselsatt kapital.





## *Tänk om man kunde sjösätta lösningar redan på land*

Att placera ett 63 000 kubikmeter stort betongföremål som väger 55 000 ton 20 meter under havsytan med en precision på några få millimeter är förstås en prestation.

Den som gör det 20 gånger i rad har dessutom byggt världens största sänktunnel. Øresund Tunnel Contractors, ØTC, ett internationellt konsortium med fem stora företag lett av NCC, klarade detta och dessutom före den i kontraktet utsatta tiden.

Men det märkligaste är ändå den unika produktionstekniken i den prefabfabrik som byggdes enbart för att klara beställarens höga krav på kvalitet, tidhållning, miljö och säkerhet. Produktionen inomhus gav inte bara en hög produktkvalitet utan också en förbättrad arbetsmiljö.

"Varje 176 meter långt tunnelelement skapades av åtta 22 meter långa, 40 meter breda och 9 meter höga segment", berättar Per Nielsen, som varit projektdirektör för ØTC. Segmenten göts i en kontinuerlig process på 30 timmar runt förproducerade armeringskorgar som vi sköt fram till gjutformen. Segmenten sköts sedan ut på betongbalkar och spändes samman. Tekniken har aldrig tidigare använts vid tunnelbyggen men

kan liknas vid en löpande bandproduktion av gigantiska mått." Minst lika avancerad är den enorma slussanordning, som byggdes utanför elementfabriken i Köpenhamns norra hamn. När tunnelelementen försetts med vattentäta skott pumpades 1,2 miljoner kubikmeter vatten in i slussen så att slussytan låg tio meter över Öresund. Därefter sänktes vattenytan och de nu flytande elementen kunde bogseras till sin slutliga placering i den grävda rännan på sundets botten.

Den 8 augusti 1997 bogserades det första elementet ut. I början av 1999 sänktes det tjugonde och sista tunnelelementet. Med nerfarterna på Pepparholmen och vid Kastrup inräknade är den fyrfiliga motorvägs- och dubbelspåriga järnvägstunneln 3,7 kilometer lång.

"Det har varit en stor utmaning att samordna fem internationellt mycket erfarna företag i ett så stort projekt," säger Per Nielsen. "Hela projektet har karakteriserats av ett gott samarbete, där allas specialistkunskaper kommit till sin rätt. Både detta och våra erfarenheter från själva produktionen ger oss stora fördelar i framtida internationella projekt."

# BOSTADSBYGGANDE MED HELHETSÅTAGANDE

## AFFÄRSIDÉ

NCC Bostad skall på utvalda marknader, med hög kompetens och med väl fungerande koncept och metoder, ta initiativ till, utveckla och genomföra bostadsprojekt utifrån kundens önskan, krav och behov.

NCC Bostad skall etablera sig bland marknadsledarna i Norden inom bostadsbyggande i egen regi.

## STRATEGI

De strategiska nyckelfrågorna är:

- Fortsatt etablering av bostadsbyggande i egen regi i Norge, Finland, Danmark och Polen samt utnyttjande av synergier över lands- och organisationsgränser.
- Vidareutveckling av organisationen för att kunna driva projekten i form av helhetsåtagande.
- Vidareutveckling av marknads- och försäljningsorganisationen för att öka kundorienteringen ytterligare.
- Markanskaffning i bra lägen.
- Utveckling av boendet och nytänkande i synen på framtidens produkter och tjänster.
- Kontinuerlig kompetens- och ledarutveckling
- Samarbete med i första hand NCC Hus och NCC Fastigheter i projektutveckling.

NCC Bostad har utvecklat ett starkt koncept för bostadsbyggande med helhetsåtagande. Konceptet innebär att varje projekt leds av affärsrådets personal, från idé till markköp, produktion och försäljning till kund. Denna affärsmodell omfattar en större del av värdekedjan än vid en traditionell entreprenad. För kunden innebär helhetsåtagandet ökad trygghet och kontroll.

Genom att komma i kontakt med kunden innan planer låser fast både ramar och detaljer, kan projektet påverkas och förändras i enlighet med de önskemål som finns. NCCs representanter är sedan med och diskuterar kommunernas detaljplaner för att kunna erbjuda ett bra boende och boendemiljö.

Långa och goda erfarenheter från bostadsutveckling med helhetsåtagande finns i första hand i Tyskland, Sverige och Finland. Under 1999 har bostadsproduktion med helhetsåtagande introducerats i Norge, Finland, Danmark och Polen. NCC förvärvade i december 1999 ett av Danmarks största typhusföretag, Bülow & Nielsen, som ett led i uppbyggnaden

av en specialiserad bostadsenhet i Danmark. Det finns en stor potential både för ökade marknadsandelar och god lönsamhet för helhetsåtagandet på samtliga hemmamarknader.

Projekt med helhetsåtagande är mer lönsamma än traditionella entreprenader eftersom de innehåller fler värdeskapande aktiviteter. Samtidigt utsätts NCC för en högre risk, eftersom produktionen sker i egen regi och binder kapital under en längre tid. Kännedom om den lokala marknaden, affärsräddighet och förmågan att kontinuerligt följa ekonomiska och politiska faktorer som påverkar efterfrågan på bostäder är viktiga för att hantera den ökade risken.

Markanskaffning i bra lägen är avgörande för affärsområdets vidare expansion och lönsamhet. En omfattande organisationsförändring, med koncentration till tillväxtområden genomfördes inom den svenska delen under hösten 1999. Den nya organisationen skapar fyra starka regioner med tillräckliga stödresurser bl.a. för markanskaffning.

En utveckling av attraktiva boendeformer och nytänkande i synen på framtidens produkter och tjänster, t.ex. äldreboende, studentboende och IT i hemmet, är också av strategisk betydelse.

## PRODUKTER/TJÄNSTER

NCC Bostad bygger bostäder med helhetsåtagande samt på entreprenad åt externa byggherrar. Projektutvecklingen omfattar alla upplåtelseformer, men bostadsrätter och äganderätter är vanligast för närvarande.

På samtliga marknader erbjuds kunderna högkvalitativa bostäder med stora valmöjligheter. Produkt- och tjänsteutbudet omfattar särskilda paket för t.ex. säkerhet och inommiljö, stöd och rådgivning i finansieringsfrågor, IT i hemmet, vård och service.

En allt större andel av produktionen sker som helhetsåtagande. I Sverige var andelen helhetsåtagande 73 (65) procent.

## KUNDER

NCC Bostads kunder är dels privatpersoner som köper lägenhet eller småhus för egen räkning, dels privata och allmännyttiga bostadsbolag samt kommuner och landsting. Andelen bostäder som säljs direkt till privatpersoner ökar kontinuerligt.

## MARKNADER

NCC Bostad är främst verksam i Sverige, Danmark, Norge och Finland. Den tyska verksamheten är koncentrerad till Berlin/Brandenburgområdet och Hannover. Under 1999 påbörjades även bostadsproduktion i Warszawaområdet i Polen.

Den totala marknaden för bostadsproduktionen, inom de segment och geografiska marknader där NCC Bostad är verksam, uppgår till cirka 135 000 bostäder (se illustration). Produktionen är huvudsakligen koncentrerad till tillväxtorter.

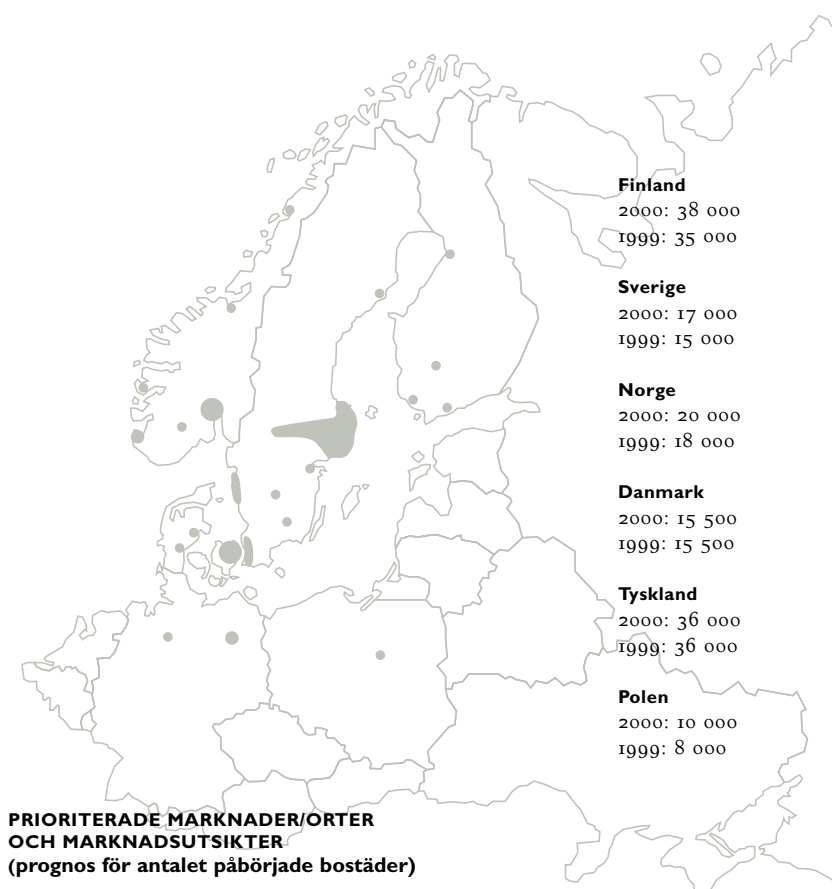
En allmän trend i Sverige har under senare år varit att småhusens andel av den totala bostadsmarknaden växer. År 1993 var andelen småhus 27 procent av påbörjade 12 100 bostäder. Under 1998 ökade andelen småhus till 46 procent av totalt 12 500 påbörjade bostäder i Sverige. Motsvarande siffra för 1999 var 47 procent.

Under 1999 påbörjade NCC Bostad 2 700 lägenheter med helhetsåtagande. Därutöver tillkommer de bostadsentreprenader som NCC Bostad eller andra enheter inom koncernen har utfört på entreprenad. NCC-koncernen påbörjade under 1999 sammanlagt 7 400 lägenheter, fördelade enligt nedanstående tabell. Andelen påbörjade bostäder med helhetsåtagande var totalt 47 procent i NCC-koncernen.

Det är i Sverige, Berlin/Brandenburgområdet och Finland som affärsområdets huvudsakliga verksamhet, helhetsåtagande i bostadsproduktionen, hittills har fått ett genomslag. I Sverige, där marknadsandelen för NCC Bostad är störst, svarar NCC-koncernen för cirka 15 procent av det totala antalet påbörjade bostäder, som för 1999 uppgick till 15 000 lägenheter. NCC Bostads koncept för helhetsåtagande hade en marknadsandel på 9 (14) procent. Den höga siffran för 1998 förklaras av att ett antal stora projekt startades under detta år och påverkade marknadsandelen kraftigt.

### ANTALET PÅBÖRJADE BOSTÄDER, 1999

Sverige	2 176
Finland	2 773
Norge	456
Danmark	300
Tyskland	1 671
Polen	31
Summa NCC	7 407



Bostadsefterfrågan väntas öka under de närmaste åren i Sverige, Finland och Warszawaområdet. I Norge förväntas antalet påbörjade bostäder vara oförändrat, medan efterfrågan i Danmark och Berlin-Brandenburgområdet antas minska något. Minskningen i Berlin-Brandenburgområdet sker dock från en hög nivå. Under år 2000 kommer, trots den förväntade nedgången, totalt cirka 36 000 lägenheter att påbörjas inom detta område. Det är mer än dubbelt så mycket som hela den svenska produktionen av bostäder under samma år.

NCC har byggrätter för produktion av cirka 16 000 lägenheter, varav cirka 14 000 hänförs till NCC Bostad. Den geografiska fördelningen av NCC Bostads byggrätter är enligt följande: Sverige 8 300, Tyskland 1 300, Polen 700, Danmark 500, Norge 1 700 samt Finland 1 400. Hälften av det svenska innehavet finns i Storstockholmsområdet.

## RESULTAT

Orderingången i NCC Bostad uppgick till 4 230 (3 479) MSEK. Ökningen hänförs främst till införandet av specialiserade enheter för bostadsproduktion i de nordiska dotterbolagen. Per den 31 december hade produktion av cirka 4 600 (2 900) lägenheter påbörjats, varav cirka 1 600 (1 900) i Sverige. Minskningen på den svenska marknaden under 1999 förklaras av att ett antal större projekt påbörjades under december 1998.

Nettoomsättningen uppgick till 3 797 (2 365) MSEK. Samtliga marknader uppvisade en ökad nettoomsättning 1999.

Resultat efter finansnetto var 114 (13) MSEK. Ökningen

beror på resultatförbättringar i den svenska och tyska verksamheten. Resultatet belastades av uppbyggnadskostnader för specialiserade enheter i Danmark, Norge och Finland.

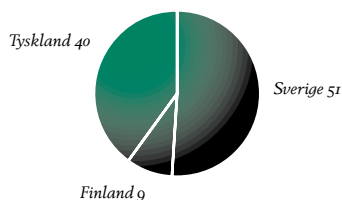
Kassaflödet före utdelning uppgick till -735 (102) MSEK, det negativa kassaflödet hänförs till markinvesteringar på cirka 1,2 Mdr SEK.

Räntabiliteten på sysselsatt kapital ökade markant och uppgick till 13 (4) procent, trots ökande markinvesteringar.

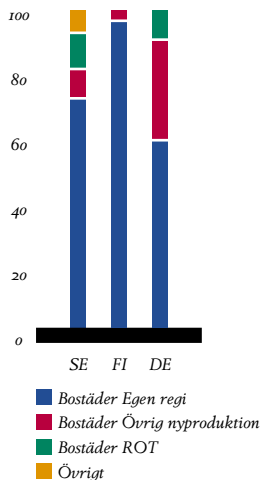
**FRAMTID**

De goda marknadsförutsättningarna för NCC Bostad väntas fortsätta de närmaste åren. Under år 2000 väntas både antalet byggstarter och omsättning öka, främst beroende på att bostadsproduktion med helhetsåtagande har etablerats i Polen, Danmark och Norge. Andelen projekt med helhetsåtagande ska öka vilket skapar förutsättningar för förbättrad lönsamhet inom NCC Bostad under år 2000.

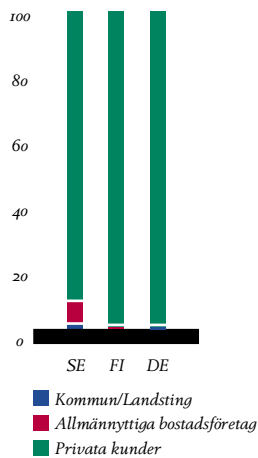
**MARKNADSMIX**  
OMSÄTTNING, PROCENT



**PRODUKTMIX**  
OMSÄTTNING, PROCENT



**KUNDMIX**  
OMSÄTTNING, PROCENT



NYCKELTAL, MSEK	1997	1998	1999
Orderingång	2 001	3 479	4 230
Orderstock	1 548	2 712	3 481
Resultat efter finansnetto	1	13	114
Operativt syss. kap. vid årets slut	808	1 140	1 860
Kassaflöde före utdelning <sup>1)</sup>	-421	102	-735
Relationstal <sup>2)</sup>			
Rörelsemarginal, %	0,3	1,1	3,8
Nettomarginal, %	0,0	0,5	3,0
Räntabilitet på operativt sysselsatt kapital <sup>3)</sup> , %	5	3,9	13,4
Övrigt			
Medelantal anställda	1 190	1 329	1 374

1) Se definitioner sidan 62.

2) Relationstalen har beräknats på en operativ balansräkning, där skattemässigt betingade, ej räntebärande koncernbidrag bytts ut mot de obeskattade reserver som de givit upphov till i koncernen.

3) Räntabiliteten beräknas på genomsnittligt sysselsatt kapital.

RESULTATRÄKNING, MSEK	1997	1998	1999
Nettoomsättning	2 041	2 365	3 797
Produktionskostnader	-1 866	-2 151	-3 354
<b>Bruttoresultat</b>	<b>175</b>	<b>214</b>	<b>443</b>
Försäljnings- & administrationskostn.	-170	-205	-298
Andelar i intresseföretags resultat		16	
Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag	1		-2
Resultat av fastighetsförsäljningar	-1		4
<b>Rörelseresultat</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>147</b>
Finansiella poster	-4	-12	-33
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>114</b>
BALANSRÄKNING, MSEK	1997	1998	1999
Anläggningsfastigheter	105	133	161
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	26	15	127
Aktier och andelar	7	32	32
Exploateringsfastigheter	452	469	1 519
Räntebärande fordringar	132	101	13
Räntefria fordringar	617	713	851
Likvida medel	117	464	549
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 456</b>	<b>1 927</b>	<b>3 252</b>
Eget kapital	251	370	333
Räntebärande skulder och avsättningar	571	861	1 553
Räntefria skulder och avsättningar	482	678	1 361
Ej upparbetad projektfakturering	152	18	5
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>1 456</b>	<b>1 927</b>	<b>3 252</b>



## *Tänk om man kunde skapa en småstad i storstaden*

"Det här är ett så vänligt bostadsområde, med gott om träd och grönska. Husen är lagom höga, det är inga kompakta höghus som i andra nya områden i Berlin. Det är ett välplanerat område som nu utvecklas till en egen stadsdel. Här finns det mesta, som snabbköp, klädaffär och allt. Snart får vi till och med en slaktare i området. Vi trivs verkligen". Horst Lehmann ångrar inte att han bosatt sig i Sonnengarten i Glienicke i norra Berlin.

Han och hustrun flyttade hit när den första delen av bostadsområdet stod klar i slutet av 1997. När hela Sonnengarten är färdigbyggt inom två år ska det bestå av 1 300 lägenheter. Området har en mix av olika boende- och ägarformer.

"De flesta av oss äldre som flyttat hit kommer från hyreshus i Glienicke som såldes till privata ägare. Här kunde vi få en hyreslägenhet, men många yngre som flyttar hit köper sina lägenheter", säger Horst.

Glienicke ligger vid det foma gränslandet mellan Öst- och Västberlin. Här, på den en gång östra sidan, har åren sedan murens fall varit händelserika. "Berlin har verkligen förändrats. Nu är det också allt fler som flyttar ut från centrala Berlin, där bostä-

derna har en betydligt sämre standard. Och bor man i Sonnengarten behöver man knappt ta sig in till Berlin. Det mesta finns här", förklarar Horst Lehmann.

En varierad arkitektur, till färg och form, är viktiga inslag i områdets utformning. I det färgstarka är speciellt det gröna viktigt: "Grönskan har hela tiden varit viktig i marknadsföringen av Sonnengarten, och ett viktigt skäl till att folk söker sig hit. Den stora parken är också en mötesplats", säger Peter Jux, som ansvarar för marknadsföringen av området.

Och Horst Lehmann är imponerad: "De har till och med jobbat på söndagarna för att plantera grönområdena".

NCC Tyskland har de senaste åren haft en kraftig tillväxt på en i övrigt krympande marknad. "Vi har tagit marknadsandelar från andra, framförallt genom att behärska hela förädlingskedjan genom helhetsåtaganden. Med Sonnengarten har vi ägnat stor möda åt att marknadsföra oss direkt mot kunderna. Vi har visat att vi står för kvalitet och individuellt utbud. Att vi dessutom lyckats pressa driftskostnaderna till hälften av det normala uppskattas naturligtvis", säger Kurt Nordgren, VD för NCC Tyskland.



# HELTÄCKANDE PROJEKT OCH SPECIALIST-KOMPETENS I EGNA ORGANISATIONER

## AFFÄRSIDÉ

NCC Hus ska initiera, utveckla och genomföra husbyggnadsprojekt och serviceåtaganden över hela Norden och Östersjöområdet samt genom en utvecklad kunddialog skapa mervärden och intressanta affärskoncept för kunderna.

## STRATEGI

Strategin är inriktad på en förbättrad lönsamhet i prioriterade segment. Detta skall ske genom att utveckla koncept med högre förädlingsvärde som motsvarar kundernas framtida behov.

Som en ledande aktör på den nordiska byggmarknaden ska affärsområdet, efter noggrann ekonomisk och teknisk analys, vara berett att anta alla typer av större byggprojekt.

Satsningen på effektivare produktion, förändrat inköpsbeteende, erfarenhetsåterföring och kunskapsspridning fortsätter, främst genom ökad specialisering och en väl utbyggd IT-struktur. Installationer får en ökad betydelse i framtidens byggnader. För att möta denna utveckling skapas specialenheter och tydligare ansvarsfördelning som möjliggör koncentration och ökad specialistkompetens. NCC Hus arbetar också aktivt med att utveckla värdeskapande samarbeten med identifierade nyckelkunder.

Fyra områden som fått ökad betydelse i dialogen med kunderna är installationer, miljöfrågor, kvalitet och finansiering. Kvalitets- och miljöcertifiering, satsning på fördjupad installationskompetens samt egen kompetens och nätverk för finansieringslösningar ska säkerställa att affärsområdet kan erbjuda det bästa tjänsteutbudet på marknaden.

Kompetensutveckling och framtida chefsförsörjning är andra strategiska nyckelfrågor.

## PRODUKTER/TJÄNSTER

NCC Hus breda kompetens och helhetstänkande gör affärsområdet till en attraktiv partner för kunder som efterfrågar en samlad och sammanhållen process. Produkterbudandet innefattar dels heltäckande projekt som inbegriper hela kedjan – från idé, produktion och förvaltning, dels enskilda delar av projekt i enlighet med kundens önskemål.

Affärsområdet är specialiserat på nybyggnad, tillbyggnad och ombyggnad inom segmenten Industri och Övriga hus.

Övriga hus omfattar t.ex. skolor, sjukhus, kulturbyggnader, kontor och laboratorier.

På den svenska marknaden producerar NCC Hus även bostäder på de orter där NCC Bostad inte har egna produktionsresurser.

Byggservicemarknaden, dvs. reparationer och underhåll, är en relativt stabil marknad som ofta kan leda till större projekt. NCC Hus har under året etablerat en nationell region, med specialiserad representation på de lokala marknaderna. Att samla specialistkompetens inom en egen enhet ger bättre förutsättningar för erfarenhetsåterföring, kompetensutveckling och utveckling av affärskoncept. Den nya enheten för byggservice har också kunnat teckna nationella avtal med riktstäckande kunder. På motsvarande sätt utvecklas nu egna enheter även på övriga hemmamarknader i Norden.

Dotterbolaget Däldehög AB är verksamt inom nybyggnad och underhåll av bensinstationer i hela Europa. Ett annat område, där affärsområdet har verksamhet, är rivning, återvinning och demontering. RÅD i Sverige AB, som är specialister inom detta verksamhetsområde ägs till 90 procent av NCC Hus.

## KUNDER

Som stor entreprenör på den nordiska husmarknaden har affärsområdet alla kategorier av kunder. Näringsliv, industrier, forskningslaboratorier, handel, offentliga sektorn och den akademiska världen är några exempel ur kundbasen.

## MARKNADER

NCC Hus hemmamarknader är Danmark, Finland, Norge och Sverige. En motsvarande husverksamhet är under utveckling i Polen.

Den svenska marknaden fortsätter att utvecklas positivt för år 2000, men från en låg nivå. Samtliga delsektorer på den svenska husmarknaden förväntas öka under år 2000. De kraftfullaste ökningarna förväntas inom bostadsbyggandet som ökar med 15 procent, samt inom "Övriga hus" som väntas växa med 6 procent.

En tydlig trend är de stora geografiska skillnaderna i bygginvesteringarna, där storstadsområden och universitetsstäder står för en allt större andel av de totala bygginvesteringarna.

Detta gäller såväl högskolor, bostäder, industri, handel och övrig infrastruktur som hotell och arenor.

Den danska marknaden fortsätter att utvecklas blygsamt för år 2000. Marknaden för Övriga hus har haft flera starka år, mycket kopplat till utbyggnaden av Kastrup. Med detta som grund, och med effekterna från Öresundsförbindelsen, förväntas Övrigt hus vara högt även år 2000. Även reparationer och underhåll fortsätter att öka.

Den finska marknaden förväntas öka med 4 procent år 2000, efter en stark ökning under 1999. Samtliga delsektorer inom den finska husmarknaden bedöms öka.

Den norska marknaden fortsätter att utvecklas svagt under år 2000. I Norge, särskilt i Oslo-området, har byggandet varit intensivt under flera år. Gardermoen flygplats är ett exempel på de stora investeringar som gjorts under slutet av 1990-talet. Den förväntade nergången har inte varit så dramatisk som förespåtts och redan år 2000 förväntas marknaden växa igen, om än marginellt.

Sammantaget bedöms hus- och bostadsmarknaden i Norden öka med 3 procent under år 2000.



### **SAMVERKAN**

De nordiska husenheterna samverkar bl.a. inom områdena inköp och IT samt genom att flytta arbetskraft över landsgränserna. Ett utmärkt exempel på det sistnämnda är samarbetet mellan NCC Hus Sverige och NCC Hus Norge. Under den svenska lågkonjunkturen i byggbranschen har västsvenska medarbetare haft möjlighet att arbeta i Oslo-området, där byggandet varit omfattande de senaste åren.

Ett av flera intressanta samarbetsprojekt mellan NCC Hus och kund är projektet Competitive Building där NCC, Vasakronan och Luleå Tekniska Universitet ingår. Projektet syftar till att stimulera kunskapsöverföringen i byggproduktionen.

### **VIKTIGA HÄNDELSER**

NCC-koncernens kompetens inom telekommunikationsområdet har under 1999 organiserats i en egen koncern, NCC TeleCom A/s, med huvudkontor i Köpenhamn, och med egna enheter i respektive nordiskt land. På detta sätt erbjuds kunderna en bredare täckning samt en mer kraftfull utvecklingsresurs samtidigt som närheten till kunder i Danmark, Finland, Norge och Sverige bibehålls.

Affärsområdets pågående specialisering har medfört en översyn av organisationsstrukturen. NCC Hus Sverige har brutit upp en organisationsstruktur som har mycket lång tradition i branschen. Yrkesrollerna har förändrats för att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan produktion och marknad. Bakgrunden är ökade krav på kompetens där utvecklingen går mot helhetsåtagande mot kund, djupare specialisering, ny teknik, kostnadseffektivitet samt kontinuerlig erfarenhetsåterföring i byggprocessen.

### **RESULTAT**

Orderingången för NCC Hus uppgick till 18 571 (17 560) MSEK. Ökningen hänförs främst till verksamheterna i Danmark och Norge.

Nettoomsättningen uppgick till 17 376 (17 603) MSEK. Resultat efter finansnetto uppgick till 332 (312) MSEK. Det ökade resultatet beror främst på en positiv utveckling i den finska verksamheten.

Kassaflöde uppgick till 268 (35) MSEK. Räntabilitet på sysselsatt kapital uppgick till 23 (19) procent.

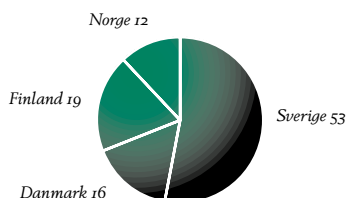
## FRAMTID

Den nordiska husmarknaden förväntas år 2000 växa med cirka 3 procent. Den kraftfullaste tillväxten förväntas på den svenska marknaden, med 8 procent. Denna marknad svarar för 53 procent av affärsområdets verksamhet.

NCC Hus ska fortsätta specialiseringen av verksamheten och fokuseringen på segment med högre förädlingsvärde samtidigt som en rad åtgärder genomförs för att öka kostnadseffektiviteten.

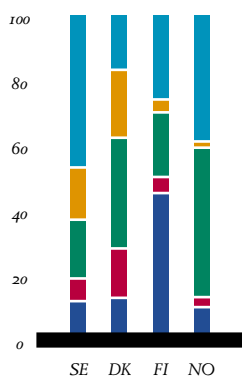
## MARKNADSMIX

OMSÄTTNING, PROCENT



## PRODUKTMIX

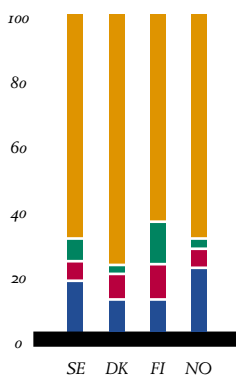
OMSÄTTNING, PROCENT



■ Bostäder nybyggnad  
 ■ Bostäder ombyggnad  
 ■ Kontor  
 ■ Industri  
 ■ Övrigt

## KUNDMIX

OMSÄTTNING, PROCENT



■ Kommun/Landsting  
 ■ Stat  
 ■ Allmännyttiga husföretag  
 ■ Privata kunder

NYCKELTAL, MSEK	1997	1998	1999
Orderingång	17 071	17 560	18 571
Orderstock	8 804	9 050	9 836
Resultat efter finansnetto	181	312	332
Operativt syss. kap. vid årets slut	1 580	1 939	1 646
Kassaflöde före utdelning <sup>1)</sup>	6	35	268
Relationstal <sup>2)</sup>			
Rörelsemarginal, %	0,6	1,4	1,6
Nettomarginal, %	1,2	1,8	1,9
Räntabilitet på operativt syss. kapital <sup>3)</sup> , %	12	19	23
Övrigt			
Medelantal anställda	9 369	9 666	9 785

1) Se definitioner sidan 62.

2) Relationstalen har beräknats på en operativ balansräkning, där skattemässigt betingade, ej räntebärande koncernbidrag bytts ut mot de obeskattade reserver som de givit upphov till i koncernen.

3) Räntabiliteten beräknas på genomsnittligt sysselsatt kapital

RESULTATRÄKNING, MSEK	1997	1998	1999
Nettoomsättning	15 700	17 603	17 376
Produktionskostnader	-14 586	-16 359	-16 097
<b>Bruttoresultat</b>	<b>1 114</b>	<b>1 244</b>	<b>1 279</b>
Försäljnings- & administrationskostn.	-1 011	-1 001	-1 013
Andelar i intresseföretags resultat	-1		
Resultat av fastighetsförsäljningar	1	1	5
<b>Rörelseresultat</b>	<b>103</b>	<b>244</b>	<b>271</b>
Finansiella poster	78	68	61
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>181</b>	<b>312</b>	<b>332</b>

BALANSRÄKNING, MSEK	1997	1998	1999
Anläggningsfastigheter	30	61	76
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	237	255	147
Aktier och andelar	9	10	12
Exploateringsfastigheter	418	685	330
Räntebärande fordringar	587	490	594
Räntefria fordringar	2 807	3 508	3 730
Likvida medel	1 587	1 871	1 756
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5 675</b>	<b>6 880</b>	<b>6 645</b>
Eget kapital	886	1 218	1 178
Minoritetsintressen	1		
Räntebärande skulder och avsättningar	541	823	937
Räntefria skulder och avsättningar	3 564	4 180	3 759
Ej upparbetad projektfakturering	683	659	771
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>5 675</b>	<b>6 880</b>	<b>6 645</b>





## *Tänk om man kunde återvinna sjuk industrimark*

Butikschefen Karl-Gustav Ehn inspekterar nya ICA Maxi i Jönköping som snart ska invigas. Projektet ligger före tidplanen: "Jag har aldrig sett en fräschare byggarbetsplats, och jag har ändå sett många. Ordning och reda, trots att så många företag samarbetat."

Sex NCC-företag har hjälpts åt: Totalentreprenören NCC Hus, beställaren NCC Fastigheter samt NCC Anläggning, NCC Teknik, Hercules Grundläggning AB, NCC Hus och NVS. "Samverkan mellan NCCs bolag och övriga underentreprenörer har varit imponerande effektiv", anser Karl-Gustav Ehn. "Projektgruppen visade sådan entusiasm och god anda, även när något problem dök upp."

NCC har de senaste åren byggt ett moderna butiker åt ICA. Men i Jönköping ställdes ovanlig höga miljö- och teknikkrav: "Tomterna var svårt nedsmutsade av nedlagd industri, med koksutslag och oljecisterner", berättar arbetschefen Lars Bergqvist på NCC Anläggning i Jönköping. "Dessutom var grundförhållandena knepiga, med torvmassor och högt grundvatten."

NCC Anläggning utnyttjade därför spetskompetensen i NCC Teknik för att klara saneringen och dotterbolaget Hercules Grundläggning AB för att utföra avancerade pålnings- och grundläggningsarbeten. I dag kan ingen se att marken för bara två år sedan var ett slitet industriområde: "Vi har sanerat marken och behandlat över 20 000 kubikmeter torv- och jordmassor", säger Lars Bergqvist.

Miljöambitionen fullföljs i den 9 500 kvadratmeter stora fastigheten, där 100 anställda snart ska sälja 300 ton livsmedel i veckan. Huset är byggt i återvinningsbara material från närliggande tillverkare för att minimera transporterna. Installationer och maskiner är miljödeklarerade och energisnåla.

"Vi arbetar enligt ICAs miljöbutikskoncept", säger Karl-Gustav Ehn. "Det innebär bland annat miljövänliga köldmedier, källsortering, kompostering eller rötning av organiskt avfall, återvinning av papper, glas och plaster. Av tre ton avfall om dagen går bara 100 kilo till soptippen. Men viktigast är nog att hela varusortimentet är miljöanpassat."

## KRAFTIG SATSNING PÅ PRODUKT- OCH KONCEPTUTVECKLING

### AFFÄRSIDÉ

NCC Industri ska genom produktutveckling, tillverkning, återvinning och försäljning tillgodose kundernas behov av

- kross-, asfalt- och betongprodukter samt
- byggassistans, maskinuthyrning och verkstadstjänster.

Närområdet prioriteras och affärsområdet inriktar sig på den nordiska marknaden samt Ryssland, de baltiska länderna, Polen och norra Tyskland, med målet att upplevas av såväl kunder som anställda och ägare som det ledande företaget i branschen.

### STRATEGI

Satsningen på att bli det ledande industriföretaget i branschen fortsätter. Industrikonceptet är nu infört i samtliga nordiska länder och i Östersjöområdet. Fortsatt expansion ska främst ske i länderna runt Östersjön.

De prioriterade frågorna inom affärsområdet är att säkerställa tillväxt, produkt- och konceptutveckling, ökad produktions effektivitet, IT, kompetensutveckling samt tillvaratagande av synnergieffekter mellan länderna.

### PRODUKTER/TJÄNSTER

NCC Industri har sex produktområden:

- **KROSSPRODUKTER.** Används som grundläggande material i bygg- och anläggningsverksamhet samt är en viktig råvara vid produktion av asfalt och betong. Bergmaterial utvinns ur egna täkter och förädlas i krossfabriker.
- **ASFALTPRODUKTER.** Används för olika typer av asfaltbeläggningar. I asfaltfabrikerna tillverkas både standardprodukter och specialprodukter, bl.a. den egenutvecklade VIACO-serien.
- **FABRIKSBETONG.** Används vid gjutning av hus- och anläggningskonstruktioner. I egna fabriker tillverkas både standardprodukter och specialprodukter som självkompakterande betong och snabbtorkande betong.
- **BYGGASSISTANS.** Helhetskoncept som består av produkterna: tillfälliga lokaler; el och energi; lyft; torra hus; samt form och ställning. Byggassistanskoncepten omfattar skräddarsydda helhetslösningar med allt från planering, konstruktion och kalkylering, till etablering, montage, installation och service.

- **MASKINUTHYRNING.** Omfattar uthyrning av bygg- och anläggningsmaskiner, utrustning samt försäljning av tillbehör. I produktsortimentet ingår allt från spik och handhållna maskiner, till byggbodar, el-centraler, mät- och kontrollinstrument och annan utrustning.
- **VERKSTADSTJÄNSTER.** Omfattar alla typer av verkstadstjänster, t.ex. reparationer och underhåll av maskiner samt specialtjänster som elektronikreparationer.

### MARKNADER

NCC Industri bedriver verksamhet i totalt nio länder. Den sammanlagda volymen på dessa marknader uppskattas till drygt 40 Mdr SEK för 1999.

De viktigaste kunderna är kommuner, statliga företag, industrier samt privata företag.

NCC Anläggning och NCC Hus är de största enskilda kunderna. Drygt 70 procent av faktureringen inkl. intresseföretag sker dock till externa kunder.

#### Sverige

Under 1999 ökade efterfrågan för samtliga produkter på den svenska marknaden. Ökningen beror på ökade bygginvesteringar och ett ökat underhåll av det kommunala och statliga vägnätet.

Framtiden ser också ljus ut. Byggentreprenörernas förutspår att byggmarknaden totalt växer med 6 procent år 2000. En annan viktig signal är att den offentliga ekonomin snabbt förbättras, vilket leder till att efterfrågan på samtliga NCC Industris produkter kommer att öka.

Totalt ökade den svenska marknaden med 6 procent under 1999. För år 2000 förväntas en ökning med cirka 6 procent.

Affärsområdet konkurrerar med ett stort antal små lokala aktörer samt bl.a. Skanska, Heidelberg Zement, Swerock och Cramo.

#### Övriga Norden

Under 1999 bedrev affärsområdet industriverksamhet i Danmark genom det danska dotterbolaget NCC Industri Danmark. Under 1999 etablerades även industrikonceptet i Norge och Finland. Den totala marknaden i Norden för NCC Industris produkter ökade med cirka 3 procent under 1999 och väntas öka ytterligare 2 procent under 2000. Det är huvudsakligen efterfrågan i Sverige och Finland som förväntas öka.

### Östersjöområdet

NCC Industri Utland har etablerat industrikoncept på utvalda marknader i Polen, Estland, Lettland, Litauen och Ryssland. NCC Industri Utland bedriver även export av krossprodukter till Danmark, norra Tyskland, Ryssland, Estland, Lettland och Polen.

### VIKTIGA HÄNDELSER

NCC Industri har på sex år utvecklats från en svensk leverantör till en internationell aktör med verksamhet i nio länder. Utvecklingen har huvudsakligen präglats av specialisering och ett ökat fokus på marknadsföring och försäljning. De sex specialiserade produktområdena är resultatet av konsekvent anpassning av verksamheten efter kundernas behov.

Under 1999 expanderade affärsområdet ytterligare. Förvärvet av Superfos Construction Europe samt GH Beton stärkte avsevärt NCC Industris positioner i Danmark och Finland. Under året har NCC Industri också etablerat en stark position som asfaltleverantör på den ryska marknaden, genom ett samarbetsavtal med vägentreprenören Perspektiva i S:t Petersburg. Under 1999 intensifierades också satsningarna på de övriga marknaderna i Östersjöområdet: I Estland, Lettland och Polen påbörjades tillverkning av betong. Ett flertal täkter förvärvades i Polen. Under året etablerades också maskinverksamhet i Estland, Lettland och Litauen.

### PRODUKT- OCH KONCEPTUTVECKLING

NCC Industri har ett FoU-center som tillsammans med sex centrallaboratorier och 15 lokala laboratorier bedriver kontroll och utveckling av produkter, material och metoder inom ballastverksamheten. Arbetet bedrivs i nära samarbete med högskolor och kunder.

En betydande del av affärsområdets satsningar är utvecklingen av nya produkter och koncept inom områdena återvinning och byggassistans. Konceptutveckling, där resurser och kompetens från affärsområdets maskin- och ballastverksamhet tillvaratas, är särskilt prioriterat.

### MARKNAD OCH FÖRSÄLJNING

En fortsatt satsning på systematisk marknadsföring och försäljning samt samordnad marknadsföring mellan regioner



och länder ska skapa tillväxt för samtliga produktområden.

Marknadsföring och försäljning av helhetslösningar över hela produktlinjen är ett prioriterat område. Kunderna erbjuds t.ex. helhetslösningar där NCC levererar alla ballastbaserade byggmaterial, står för byggformar och byggnadsställningar, ordnar energiförsörjningen till byggarbetsplatsen samt ser till att rätt maskiner finns på plats.

### IT, INKÖP OCH MATERIALADMINISTRATION

NCC Industri har utvecklat och infört egna system för verksamhetsstyrning och målsättningen är att skapa en gemensam IT-plattform. Detta kommer att underlätta benchmarking och informationsspridning samt ge möjlighet att utnyttja kapital och resurser över region- och landsgränser.

I den svenska verksamheten har NCC Industri infört effektiv transportplanering, med hjälp av GPS-teknik via satelliter och datorer, som styr och övervakar transporter. Införandet av ADF-teknik (Automatisk DataFångst) förbereds också där utrustning med streckkodsläsning används för att effektivisera materialflödet.

**RESULTAT**

Nettoomsättningen ökade med 50 procent och uppgick till 4 508 (2 998) MSEK. Volymökningen hänförs främst till förvärvet av Superfos Construction.

Resultat efter finansnetto uppgick till 423 (291) MSEK. Med Superfos Construction inkluderat även föregående år, uppgick resultatet till 423 (403) MSEK.

Kassaflödet uppgick till -1536 (382) msek. Förvärven av Superfos Construction och GH Beton i Danmark förklarar det negativa kassaflödet.

Räntabilitet på sysselsatt kapital uppgick till 25 (24) procent, trots att det sysselsatta kapitalet ökade som en följd av förvärven i Danmark.

**FRAMTID**

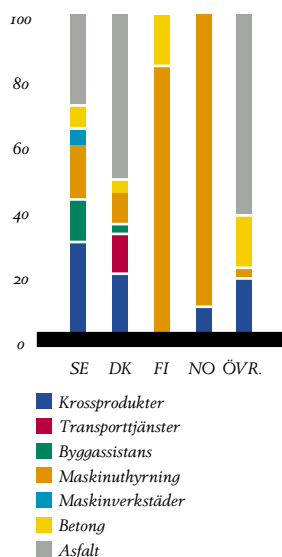
NCC Industris marknader beräknas sammanlagt växa med ett par procent under år 2000.

Det framgångsrika industrikonceptet ska vidareutvecklas, framför allt i Östersjöområdet, genom nya etableringar, produktutveckling och intensifierade satsningar på marknadsföring och försäljning. I Norge och Finland ska NCC Industri växa huvudsakligen genom strategiska förvärv.

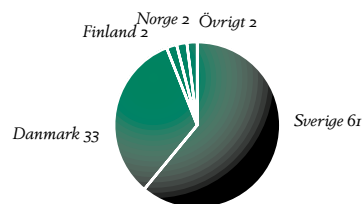
Förvärvet av Superfos Construction i Danmark och de stärkta marknadspositionerna på övriga marknader skapar goda förutsättningar för en positiv utveckling även under år 2000.

**PRODUKTMIX**

PROCENT

**MARKNADSMIX**

PROCENT



NYCKELTAL, MSEK	1997	1998	1999
Resultat efter finansnetto	210	291	423
Operativt syss. kap. vid årets slut	1 376	1 198	2 461
Kassaflöde före utdelning <sup>1)</sup>	-31	382	-1 536
Relationstal <sup>2)</sup>			
Rörelsemarginal, %	10,1	11,0	10,6
Nettomarginal, %	8,1	9,7	9,4
Räntabilitet på operativt syss. kap. <sup>3)</sup> , %	22	24	25
Övrigt			
Medelantal anställda	1 825	1 773	2 854

1) Se definitioner sidan 62.

2) Relationstalen här ovan har beräknats på en operativ balansräkning, där skattemässigt betingade, ej räntebärande koncernbidrag byts ut mot de obeskattade reserver som de givit upphov till i koncernen.

3) Räntabiliteten beräknas på genomsnittligt sysselsatt kapital.

RESULTATRÄKNING, MSEK	1997	1998	1999
Nettoomsättning	2 603	2 998	4 508
Produktionskostnader	-2 232	-2 558	-3 795
<b>Bruttoresultat</b>	<b>371</b>	<b>440</b>	<b>713</b>
Försäljnings- & administrationskostn.	-143	-182	-310
Andelar i intresseföretags resultat	36	56	67
Realisationsresultat vid försäljning av koncernföretag			8
Realisationsresultat vid försäljning av intresseföretag	-2	19	1
Resultat av fastighetsförsäljningar		-3	2
<b>Rörelseresultat</b>	<b>262</b>	<b>330</b>	<b>481</b>
Finansiella poster	-52	-39	-58
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>210</b>	<b>291</b>	<b>423</b>

BALANSRÄKNING, MSEK	1997	1998	1999
Anläggningsfastigheter	307	296	567
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	808	801	1 491
Aktier och andelar	307	177	226
Material och varulager	227	232	350
Räntebärande fordringar	20	14	93
Räntefria fordringar	417	470	679
Likvida medel	26	41	168
<b>Summa tillgångar</b>	<b>2 112</b>	<b>2 031</b>	<b>3 574</b>
Eget kapital	264	295	370
Minoritetsintressen	2	3	9
Räntebärande skulder och avsättningar	859	603	1 845
Räntefria skulder och avsättningar	987	1 130	1 350
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>2 112</b>	<b>2 031</b>	<b>3 574</b>



## *Tänk om byggare fick ägna sig åt att bygga*

Leif Fornbrandt bor borta, fast ändå hemma. Under de fyra veckor det tar att renovera trerummaren på Kirunagatan i Vällingby flyttar han och hustrun ut i evakueringsbostäder på gården.

"De byter både stammar och elinstallationer i våra lägenheter, och gör en del målningsjobb, så det hade inte gått att bo kvar under tiden. Men det här fungerar utmärkt. Vi har cirka 50 kvadrat att bo på nu, och det var fullt utrustat när vi flyttade ut. Möbler, mattor och gardiner fanns redan, vi tog bara med oss lite husgeråd och kläder. Det har blivit riktigt trivsamt här", säger Leif Fornbrandt.

Totalt ska 351 lägenheter i Riksbyggen Stockholmshus nr 13 renoveras under 16 månader. Under tiden arbetet pågår flyttar de boende stegvis ut till de 28 modulerna. "Det har fungerat förvånansvärt bra, och alla som varit evakuerade hittills har varit belåtna", säger Bo Berglund i bostadsrättsföreningen.

Evakueringsbostäderna kommer från NCC Industri Maskin och ingår i deras produktkoncept Byggassistans. Med detta koncept kan byggare, offentlig förvaltning och företag få hjälp med tillfälliga helhetslösningar. Det kan handla om lokaler och bostäder, elförsörjning, lyftkranar, ställningsbyggande, formar för gjutning eller torklösningar. "Vi ser hur kunden vill ha det och kommer med ett förslag på hur man kan ordna till det redan i anbudsstadiet", säger Rolf Pilskog på NCC Industri Maskin i Stockholm.

Med byggassistanskonceptet sparar kunden både tid och pengar, genom att överlåta allt som inte har med själva byggandet att göra till NCC Industri Maskin.

"Vi jobbar med nyckelfärdiga lösningar. Byggaren ska uteslutande kunna ägna sig åt att bygga. Inte åt att jaga grejor", säger Rolf Pilskog.



## FASTIGHETSUTVECKLING NYTT HUVUDFOKUS

### AFFÄRSIDÉ

NCC Fastigheter skall, på ett begränsat antal orter i expanderande regioner i Norden och övriga Europa, utveckla och erbjuda attraktiva kommersiella fastigheter till investerare.

### STRATEGI

Arbetet med att prioritera lönsamhet framför volym, öka specialisering samt att skapa en väl fungerande samverkan med övriga affärsområden, har fortsatt under året. Som en följd av detta har fastighetsbestånd och förvaltning koncentrerats till ett fåtal tillväxtorter där det finns tydliga synergier med fastighetsutveckling. Affärsverksamheten har stärkts ytterligare och ett antal fastighetsutvecklingsprojekt har påbörjats under året.

Flera framgångsfaktorer har identifierats:

- Fördjupade investerar- och hyresgästrelationer.
- Säkerställd tillgång på mark och ombyggnadsmogna fastigheter, strategiskt belägna och med rätt timing.
- Utveckling av attraktiva produkter.
- Effektivare fastighetsförvaltning/inköp.
- Säkerställd riskhantering.

Den kanske viktigaste är omorienteringen mot fastighetsutveckling med fastighetsförvaltning och fastighetsförsäljning som stödjande affärer. Lönsamma affärer förutsätter också en god samverkan inom koncernen där man kombinerar erfarenheter och kompetenser från såväl fastighetsutveckling som entreprenadverksamhet och finansiering. Att utveckla attraktiva produkter och tjänster har hög prioritet, liksom att försäkra sig om tillgång på mark och utvecklingsbara fastigheter. Stor vikt läggs också vid att utveckla relationerna med investerare och hyresgäster.

### VIKTIGA HÄNDELSER

Som första fastighetsbolag har NCC Fastigheter under 1999 kvalitetscertifierat fastighetsutvecklingsprocessen i Sverige enligt ISO 9001. Det innebär att en utomstående part går i god för att det finns system och rutiner för att utveckla och förvalta en fastighet, till och med försäljning.

Under det gångna året har det 23 000 kvm stora kontors-

komplexet Frösunda Port (Hilton 2) i Solna tagit alltmer konkret form. Fastigheten, som ligger längs E4, kommer att rymma 1 100 personer då den står klar på hösten år 2000. Inom området finns tre femvåningsbyggnader och under markplanet byggs en garageyta på 22 000 kvm. Projektet har utvecklats i nära samarbete med Solna stad och de båda hyresgästerna Compaq och Canon har tecknat hyresavtal för merparten av ytan. God kvalitet, flexibilitet och miljötänkande har, liksom personalens trivsel, varit ledstjärnor vid utformningen av projektet.

Som en följd av att NCC Fastigheter bidragit till stadsutvecklingen i Solna har Solna stad, efter anbudsförfarande och förhandlingar, erbjudit bolaget att köpa även den angränsande fastigheten, Hilton 3. Marken är detaljplanerad för kontor och kan bebyggas omgående. Den totala uthyrbara arean i denna fastighet är 19 000 kvm.

### PRODUKTER

NCC Fastigheter satsar framför allt på utveckling av kontor, butiks- och kontorshus, hotell/restaurang samt offentliga verksamhetslokaler, för till exempel utbildning och sjukvård.

Fastigheten eller marken skall vara belägen i B- till A-lägen. Dessutom är det önskvärt att läget har förutsättningar för att bli än mer eftertraktat. Vid val av projekt i prioriterade orter som ligger utanför de utvalda storstäderna iaktas särskild försiktighet. För att ett projekt skall vara intressant måste det uppfylla fastställda minimikrav på storlek.

I Sverige har i första hand Stockholm, Göteborg och Malmö valts ut som prioriterade orter, samt Umeå, Uppsala, Västerås, Linköping, Norrköping, Jönköping och Lund. I övriga Norden prioriteras Oslo, Köpenhamn, Århus och Helsingfors. Utanför Norden prioriteras Bryssel, Berlin, Düsseldorf, Warszawa och Budapest. Om marknadsförutsättningarna är de rätta kan ytterligare ett fåtal orter i Europa bli aktuella för fastighetsutveckling.

I de nordiska storstäderna Stockholm, Oslo, Köpenhamn, Helsingfors, samt Göteborg och Malmö pågår projekt eller bearbetas projektidéer. I Bryssel, Berlin och Düsseldorf koncentreras verksamheten i första hand på att utveckla redan befintliga markinnehav. Pågående projekt finns också i Budapest och Warszawa.





Hasselbladsfastigheterna, som förvärvades 1999, har ett av Göteborgs bästa lägen. De tre fastigheterna är på cirka 19 000 kvm och ska utvecklas till moderna kontorsfastigheter.

## UTVECKLINGSOMRÅDEN

I samverkan med andra affärsområden inom koncernen och med interna och externa experter, utvecklas kunskaper om kontorsbyggnader som ska möta kundernas behov och önskemål. Fastigheternas flexibilitet, underhåll, ombyggnad, klimat, energiförbrukning och finansiella lösningar är av särskild vikt. Utveckling av goda relationer med attraktiva hyresgäster är också en viktig del av affärsprocessen.

## KUNDER

I och med den nya inriktningen mot fastighetsutveckling har NCC Fastigheters kundstruktur gradvis förändrats. Den huvudsakliga kundgruppen utgörs av investerare. Efterfrågan på nya lokaler är störst bland företag i tillväxtbranscher och är därmed en prioriterad målgupp för affärsområdet .

## MARKNAD

### Sverige

Den svenska ekonomin är för närvarande inne i en stark högkonjunktur vilket genererar mycket goda förutsättningar för fastighetsutveckling. Fastighetsbranschen som helhet gynnas av det relativt låga ränteläget och uppsvinget på hyresmarknaden. Ett tydligt tecken på framtidstron är den ökade nyproduktionen.

Hyresmarknaden uppvisar en fortsatt splittrad bild med stora skillnader mellan olika orter. Det är främst i kommersi-

ella fastigheter i och kring storstäderna samt i expansiva orter med ett välutvecklat näringsliv som hyresnivåerna är stigande. Hyresnivåerna i regionala centralorter är förändrade medan mindre orter med stor utflyttning har en fortsatt vikande marknad.

Den geografiska uppdelningen av Stockholms kontorsmarknad indelas grovt i Central Business District (CBD), övriga innerstaden och närförorter. Hyresnivån har kontinuerligt stigit i centrala Stockholm sedan 1993. Under det senaste året har den genomsnittliga ökningen varit cirka 10 procent inom CBD. Stockholm har idag utan tvekan de högsta hyresnivåerna i Norden. Potentiella hyresgäster har idag svårt att finna lediga lokaler inom city, särskilt större ytor. Vakanserna ligger på en mycket låg nivå, kring 1 till 3 procent. Företag som expanderar tvingas ofta söka sig till mer perifera lägen. Expansiva områden som kännetecknas av goda kommunikationer och/eller närhet till innerstaden är Marievik, Alviks Strand, Värtahamnen, Globen, Kista, Frösundavik och Bällsta Strand/Vreten. Den ökade efterfrågan har lett till en positiv hyresutveckling för moderna kontor och betydande nyproduktion i dessa områden.

A-läge för kontor i centrala Göteborg bedöms vara stadsdelarna Inom Vallgraven, Nordstaden, Lorensberg, Vasastaden, Heden och Gullbergsvass. Vakansgraden i A-läge är fortfarande relativt hög på cirka 7 procent och i det totala beståndet är vakansgraden ytterligare något högre. Hyresni-

vån har stigit sedan några år tillbaka, under det senaste året med cirka 7 procent i bästa läge och cirka 5 procent i de något sämre lägena.

Malmö är i en förändringsfas från industristad till kunskapsstad. En expanderande högskola tillsammans med bygandet av Öresundsbron och Universitetsholmen skapar framtidstro och stora förväntningar. De centrala delarna av Gamla Staden och gatorna ner mot inre hamnen utgör A-läge för kontor. Sedan ett år tillbaka har den genomsnittliga hyresnivån stigit med cirka 13 procent i A-läge.

Direktavkastningen på kommersiella fastigheter i bästa läge i Stockholm ligger runt 5,5 procent, medan motsvarande siffra för Göteborg och Malmö bedöms uppgå till runt 6,25 procent.

#### Övriga Norden

##### *Helsingfors*

Helsinki Metropolitan Area är en av de snabbast växande regionerna inom EU. Den kraftiga inflyttningen hänför sig till den ökning av efterfrågan på arbetskraft som uppkommit genom att många företag expanderar kraftigt i Helsingforsområdet.

Efterfrågan på kommersiella lokaler i Helsinki Metropolitan Area har varit stark de senaste åren, och vakansgraderna

har successivt sjunkit till cirka 1,8 procent. Den starka efterfrågan och det minskande utbudet har lett till ökande hyror, trots att en omfattande nyproducerad yta tillförts marknaden.

Den totala ökningen av hyresnivåerna på kommersiella lokaler har gjort nyproduktion lönsam. I dagsläget är cirka 500 000 kvadratmeter kommersiell yta under produktion. Den största delen av denna har redan blivit uthyrd till expansiva företag inom telekom- och IT-sektorn.

Intressanta områden för nyproduktion ligger främst i Ruoholahti-området och i området Ring Road 1. Ett stort antal shoppingcentra är för närvarande under produktion eller planeras i Helsinki Metropolitan Area.

##### *Köpenhamn*

Den starka efterfrågan på kontorslokaler som råder i Köpenhamnsregionen har lett till omfattande nyproduktion. Företag inom IT och telekom har absorberat cirka 40 procent av de nyproducerade kontorsytorna som tillförts marknaden. I dagsläget är det dock banker, försäkringsbolag och fondkommissionärer som står för den största efterfrågan vad gäller kontorsytorna. Vakansgraden för kontor i centrala Köpenhamn ligger i nuläget strax under 3 procent.

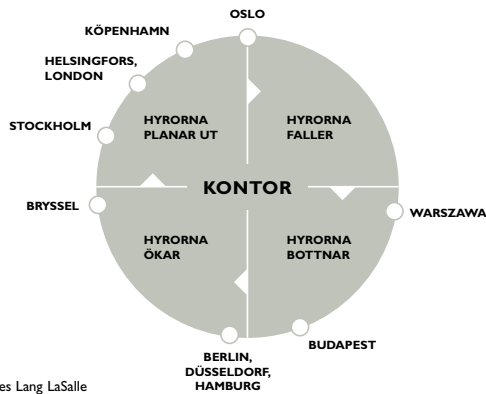
Marknaden kommer att tillföras omfattande nya kontorsytorna de närmaste åren. De flesta byggprojekt som startar är

Arkitekten till Frösunda Port i Solna fick gå balansgång. Samtidigt som hyresgästerna ville skapa framtidens kontorsmiljöer, måste hänsyn tas till de historiska omgivningarna.



## HYRESUTVECKLING KONTOR

4:E KVARTALET 1999



Källa: Jones Lang LaSalle

skräddarsydda till redan befintliga hyresgäster. Dessa projekt är populära finansieringsobjekt bland institutionella investerare eftersom hyreskontrakten ofta sträcker sig över en tioårsperiod och genererar en stabil avkastning.

Prisbilden för fastighetsaffärer i centrala Köpenhamn ser relativt stabil ut. I dagsläget ligger direktavkastningen på kommersiella fastigheter i bästa läge på cirka 6 procent.

### Oslo

Den kommersiella fastighetsmarknaden i Norge är främst presenterad i Osloregionen. En viss stagnation på hyresmarknaden har kunnat skönjas under 1999 även om hyrorna i absoluta topplägen fortsatt att öka något. Vakansgraden i Osloregionen är under 4 procent, men det är stora skillnader mellan östra och västra Oslo. De inre delarna av östra Oslo har en vakansgrad på 9 till 10 procent medan centrala västra Oslo (Vika) har en vakansgrad på 1–2 procent.

En stark efterfrågan på attraktiva lokaler i bra lägen har medfört en ökad aktivitet i byggsektorn eftersom de ytor som främst efterfrågas håller en hög standard i linje med nyproduktion. Det troliga scenariot för Osloregionen är att utbudssidan, främst genom nyproduktion, kommer att öka de närmaste åren. Kommersiella fastigheter i primära lägen i Osloområdet fortsätter att omsättas till direktavkastningar på 7–7,5 procent, vilket främst beror på de höjningar av långräntorna som skett. Den tioåriga statsobligationen ligger strax över 6 procent. Bedömningen är att Oslo kommer att ha

ett fortsatt positivt investeringsklimat för fastigheter, men fokus för kommande investeringar kommer troligen att ligga på underliggande kassaflöden och inte på potentiella prisstegringar i fastighetsvärdena.

### Övriga Europa

#### Warszawa

Kontorsmarknaden i Warszawa har under hela 90-talet kännetecknats av ett bristande utbud av moderna lokaler, vilket lett till mycket höga hyresnivåer. Under de senaste två åren har dock allt fler kontorsprojekt färdigställts och byggstartats, vilket inneburit att vakanserna ökat och att hyresnivåerna har normaliserats.

Prognosen för hyresutvecklingen är att den kommer att botten ur på dagens nivåer eller 10 till 15 procent därunder, vilket innebär att avkastningen för fastighetsutvecklare ändå kommer att ligga betydligt högre än på de västeuropeiska marknaderna.

På investerarsidan har intresset ökat markant under det senaste året och flera avslut har gjorts med bland annat engelska och amerikanska institutioner. Marknadens direktavkastningskrav ligger för närvarande på 10 till 11 procent med en sjunkande tendens.

NCCs produktsegment är – liksom på de nordiska marknaderna – högkvalitativa kontorsfastigheter, vilket fortfarande är en bristvara i Polen. Även utveckling av övriga kommersiella lokaler som butiker och hotell kommer att ingå i verksamheten.

#### Övriga marknader

NCC Fastigheter har också pågående eller planerade projekt i bl.a. Bryssel, Berlin, Düsseldorf och Budapest. Marknadsförutsättningarna för fastighetsutveckling på dessa marknader är för närvarande gynnsamma.

### FASTIGHETSUTVECKLING

Fastighetsutveckling innebär att utveckla ett projekt från idé till färdig fastighet för försäljning. Det kan handla om utveckling av exploaterbar mark eller om förädling av redan byggda fastigheter. Hela kedjan, från idé till färdig fastighet, betraktas som en affär som inte är avslutad förrän fastigheten sålts. Huvudinriktningen inom NCC Fastigheter är fastighetsutveckling direkt till investerare. I vissa fall kan det också

röra sig om kortvarig egen förvaltning och senare försäljning, under förutsättning att lösningen bidrar till att skapa nya attraktiva fastighetsutvecklingsprojekt.

En framgångsrik fastighetsutveckling förutsätter tillgång till exploaterbar mark och utvecklingsbara fastigheter. Affärsområdet strävar därför ständigt efter att finna möjliga projektidéer, vid behov teckna optioner, samarbetsavtal och förvärva mark/fastigheter samt kombinera dessa med de lokalbehov som finns eller förväntas uppstå. Marken eller fastigheterna skall vara strategiskt belägna och tidpunkten den rätta. Redan befintliga objekt som inte uppfyller dessa krav skall så snart som möjligt säljas när marknadsförutsättningar finns. Genom planerad rivning, om- eller tillbyggnad av en projektfastighet kan användningen förändras, utnyttjandegraden höjas och tillgängligheten förbättras. Dessa åtgärder ökar värdetillväxten i fastigheten.

## PROJEKT UNDER 1999

### Kontor 2000, Solna

Arbetet med att bygga ut NCCs nuvarande huvudkontor vid Järva Krog i Solna har under året fortskridit. Fastigheten, som utökas med 14 500 kvm, är den första som byggs efter det nya kontorskonceptet Kontor 2000. Projektet, som är ett viktigt referensobjekt, kan visa upp de senaste metoderna för projektutveckling, projektledning, produktionsstyrning, byggproduktion, miljötänkande och kommunikation. Inflyttning är planerad till sommaren 2000.

### Gårda, Göteborg

Den sista etappen i om- och utbyggnaden av Gårda Fabriker i Göteborg har under 1999 inletts. Fastigheten färdigställs år 2001 och kommer att erbjuda totalt 7 000 kvm kontor samt garage och besöksparkering. Läget är attraktivt med omedelbar närhet till de stora lederna och Landvetter flygplats. På fastighetens bottenplan ryms 2 000 kvm kontor och butiker. Bland hyresgästerna finns flera IT-företag.

### Sörkedalsveien 6, Oslo

Projektet Sörkedalsveien i Oslo är centralt beläget med goda kommunikationer. En kontorsfastighet på 18 000 kvm fördelat på 18 våningar uppförs här. 75 procent av ytan är på förhand uthyrd till KPMG, med en option på ytterligare yta. Avtalet löper på 10 år.

### Twin Square, Bryssel

Twin Square är beläget i den eftertraktade östra delen av Bryssel, i närheten av flygplatsen Zaventem. Projektet omfattar totalt 45 000 kvm och sju etapper. De två första är nu färdiga och uthyrda medan byggstart av den tredje, etapp 300, är tänkt att ske under 2000. Etapp 300 är på 5 500 kvm med ett hundratal parkeringsplatser. NCC Fastigheter har tecknat ett ramavtal med det tyska fastighetsbolaget RSE AG om försäljning av samtliga sju etapper i projektet. Den totala försäljningsvolymen kommer att uppgå till 1 Mdr SEK.

### Seestern, Düsseldorf

Centralt i Düsseldorf på västra sidan av floden Rhen ligger utvecklingsprojektet Neues Zentrum Seestern. Marken köptes in i början av 1990-talet och omfattade då 80 000 kvm. I den första etappen byggdes bland annat ett nytt huvudkontor åt Ericsson på 20 000 kvm. Etapp nummer två och tre innehåller 10 000 kvm kontor, medan etapp fyra inrymmer såväl ett hotell som 7 000 kvm kontor och butiker. Därmed är 50 000 kvm av totalt 80 000 utvecklade och uthyrda. De två första etapperna är dessutom sålda. För resterande 30 000 kvm har byggstart redan skett. Projektet väntas vara klart i januari 2001.

### West Gate, Warszawa

I Warszawa uppförs en kontorsfastighet på drygt 20 000 kvm, som färdigställs under år 2001. Projektet ligger välbeläget i västra delen av Warszawas centrum med goda kommunikationer och anslutningar till större vägar och flygplatsen.

### Obuda gate, Budapest

NCC bygger en kontorsfastighet på 16 000 kvm vid Donau på

## FASTIGHETSUTVECKLING





## *Tänk om det bara var att sätta nyckeln i låset*

"Oh, vad jag gillar det här kontoret", säger Marita Manninen som är chef för Sun Microsystems marknadskommunikation och visar runt bland företagets 85 arbetsplatser i Stella Business Park. Här finns plats att växa till 110 arbetsplatser.

"Det är så fräscht och ljust i de öppna ytorna. Sånt är viktigt för inspirationen och kreativiteten. Det är väldigt tacksamt att ta hit kunder och partners. Dessutom är IT-utrustningen och servicen kanonbra."

Idén bakom Business Park är att all service finns i fastigheten: teknisk utrustning, reception, möteslokaler, restaurang, caféhörnor, gym och bastu. I områdets centrum finns dessutom bank, restauranger, resebyrå, biluthyrning, advokatbyrå, skomakare, barnstuga, tvätteri, blomsteraffär, kiosker och affärer.

Så ser det ut i Spektri Business Park i Esbo väster om Helsingfors, NCCs första färdiga projekt med det nya konceptet. I de fem fastigheterna delar 55 hyresgäster på 40 000 kvm kontorsyta.

Det nyskapande i Business Park-konceptet är att NCC bär hela affärsrisken från idé till fullt uthyrd fastighet.

"Vi ser till att hela infrastrukturen finns på plats och ordnar management som ansvarar för att servicen håller hög kvalitet", berättar Jorma Ahokas som ansvarar för NCC Finlands fastighetsutveckling. "Vi står för hela finansieringen och säljer till finansiella investerare först när allt är klart och uthyrt."

Stella Business Park består av fyra byggnader. Två är i full drift och redan sålda. Den tredje står klar i maj, men är redan fullbokad och såld. Den fjärde blir klar om ett år, men är redan uthyrd till 30 procent.

"Vi har fått vara med och besluta om planeringen", berättar Pirkko Kanerva som är lokalansvarig på Sun Microsystems. "Lokalerna är flexibla och vi har plats att expandera till 110 arbetsplatser."

En tredje Business Park är redan beslutad, ytterligare två projekt planeras i Helsingfors och NCC har köpt tomt i centrala Tammerfors för ännu ett bygge. "Efterfrågan är mycket stor", säger Jorma Ahokas. "Konceptet är bra för både hyresgästerna och investerarna. Det har blivit en stor framgång som gett NCC en mycket bra image i Finland."



Budasidan. Projektet har ett utomordentligt skyltläge med goda kommunikationsmöjligheter. Fastigheten färdigställs våren år 2001.

#### Projektportföljens värde

Vid utgången av 1999 uppgick den totala projektportföljen av beslutade och planerade fastighetsprojekt till 10,5 Mdr SEK, varav 2,4 Mdr SEK utgjordes av byggstartade projekt.

Nedlagda kostnader hittills i projekten uppgick vid årsskiftet till 54 procent samtidigt som uthyrningsgraden var 59 procent. Planerade projekt byggstartas efter noggrann bedömning av marknadsläget. En eventuell byggstart förutsätter också att minimikriterierna för uthyrningsgrad uppnåtts. Kriterierna varierar för de olika marknaderna.

#### FASTIGHETSFÖRVALTNING

Syftet med fastighetsförvaltningen är att skapa ökade fastighetsvärden. Förvaltningen gör det också möjligt att tillvarata erfarenheter från såväl hyresgäster som förvaltare, vilket leder till en fördjupad kunskap om marknaden. Dessutom fungerar förvaltningsfastigheter som bytesobjekt vid förvärv av mark eller utvecklingsbara fastigheter. Inslaget av köpta tjänster ska öka och syftar till att sänka förvaltningskostnaderna.

Förvaltningsbeståndet i Sverige uppgick vid årsskiftet till cirka 548 000 kvm medan övriga Norden och Europa sva-

rar för 47 000 respektive 52 000 kvm. Den uthyrningsbara arean i delägda förvaltningsfastigheter minskade under året med 65 000 kvm till 59 000 kvm som ett led i inriktningen att avveckla engagemangen i delägda fastigheter.

Vakansgrad i yta minskade med 1 procentenhet till 6 procent. Vakansgrad i yta i Sverige uppgick till 5 procent, i övriga Norden till 3 procent och i övriga Europa till 11 procent.

Som ett led i strategin att ha fastighetsutveckling som kärnaffär och fastighetsförvaltning och fastighetsförsäljning som stödjande affärer, kommer NCC att ytterligare reducera det förvaldade fastighetsbeståndet. Den optimala storleken på det förvaldade beståndet bedöms för närvarande vara cirka 4 Mdr SEK. Anpassningen sker successivt i takt med marknadsförutsättningarna. Detta innebär att NCCs framtida förvaldade fastighetsbestånd kommer att vara koncentrerat till ett fåtal stora expansiva orter i Sverige samt undantagsvis till de övriga tre nordiska huvudstäderna. Inriktningen är att ha en hög omsättningshastighet i beståndet.

#### FASTIGHETSFÖRSÄLJNING

I takt med att projektutvecklingen växer i omfattning kommer antalet fastighetsförsäljningar att öka. Det är därför viktigt att försäljning görs vid rätt tidpunkt så att resultatet optimeras. Bland annat måste hänsyn tas till konjunkturcykler.

#### INVESTERINGAR I PROJEKT STÖRRE ÄN 10 MSEK

MSEK	t.o.m. 1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Totalt
<b>Investeringsår</b>								
Sverige	202	795	1 388	1 099	640	59		4 183
Belgien	131	144	103	69	108	98	98	751
Finland		63	795	412	223	120	56	1 669
Norge	136	216	450	800	384	27		2 013
Polen	27	21	78	243				369
Tyskland	372	261	277	280	131			1 321
Ungern	5	29	99	78				211
<b>Totalt</b>	<b>873</b>	<b>1 529</b>	<b>3 190</b>	<b>2 981</b>	<b>1 486</b>	<b>304</b>	<b>154</b>	<b>10 517</b>
<b>Färdigställandeår</b>								
Sverige			1 125	1 209	1 437	407		4 178
Belgien			173	89			490	752
Finland			72	799	424	252	122	1 669
Norge				1 158	857			2 015
Polen				369				369
Tyskland			661	225	436			1 322
Ungern				212				212
<b>Totalt</b>			<b>2 031</b>	<b>4 061</b>	<b>3 154</b>	<b>659</b>	<b>612</b>	<b>10 517</b>



Försäljningsaktiviteten har under året varit fortsatt hög. Förvaltningsfastigheter till ett sammanlagt värde av 1,8 Mdr SEK har sålts.

## RESULTAT

Omsättningen uppgick till 977 (1 231) MSEK. Resultat efter finansnetto uppgick sammantaget till 413 (446) MSEK.

### Fastighetsutveckling

Försäljningsvolymen inom fastighetsutveckling uppgick till 712 (1 335) MSEK, med ett resultat på 99 (148) MSEK.

### Försäljning av förvaltningsfastigheter

Försäljningsintäkten från förvaltningsfastigheter uppgick till 1 862 (1 664) MSEK med ett resultat på 98 (299) MSEK.

Efter rapportperiodens utgång har NCC sammanlagt sålt fastighetstillgångar för 1 250 MSEK, med ett resultat på 180 MSEK, varav den största affären var försäljningen av aktier i Vasaterminalen. Det förvaldade beståndets bokförda värde uppgick efter dessa försäljningar till 5,3 Mdr SEK.

### Fastighetsförvaltning

Hyresintäkterna minskade under 1999 till 740 (829) MSEK som en följd av det reducerade förvaldade beståndet. Driftnettot uppgick till 474 (543) MSEK och den synliga direktavkastningen var 7 (7) procent. Resultat efter finansnetto av fastighetsförvaltningen inkl. omvärdering ökade till 216 (-1) MSEK. Förbättringen beror främst på lägre finansnetto samt förbättrat driftnetto, främst beroende på minskade vakanser och högre hyresnivåer i samband med omförhandlade kontrakt.

### Övervärde i NCCs svenska fastighetsbestånd

I samband med årsbokslut görs en extern värdering av NCCs svenska fastighetsbestånd. För 1999 översteg marknadsvärdet om 5,2 Mdr SEK det bokförda värdet med cirka 14 procent. Vid utgången av 1999 uppgick den dolda reserven (marknadsvärde – bokfört värde) i förvaltningsfastigheter till 650 MSEK, en ökning med 300 MSEK 1999.

### Kassaflöde och räntabilitet

Försäljningar av fastigheter kombinerat med det positiva resultatet, bidrog till att kassaflödet uppgick till 1,6 (0,9) Mdr SEK. Förbättringen jämfört med föregående år beror främst på minskat rörelsekapital. Bruttoinvesteringar i projekt uppgick till cirka 1,9 (1,1) Mdr SEK.

Räntabilitet på sysselsatt kapital uppgick till 6 (8) procent. Nedgången jämfört med föregående år beror främst på lägre resultat vid försäljning av förvaltningsfastigheter på oprioriterade orter, ökade investeringar och minskad försäljning inom fastighetsutveckling. Försäljning inom fastighetsutveckling kan variera kraftigt mellan åren beroende på tidpunkt för projektens färdigställande och marknadssituation. Under år 2000 förväntas ökat resultat från fastighetsutveckling.

## FRAMTID

NCC Fastigheters prioriterade marknader fortsätter att utvecklas positivt. Efterfrågan på projekt är god och investerarnas intresse stort. Försäljningen av förvaltningsfastigheter frigör medel som kan investeras i nya fastighetsutvecklingsprojekt.

Förutom på de prioriterade orterna i Sverige har NCC Fastigheter en stark position i Oslo, Köpenhamn och Helsingfors. De befintliga marknaderna omprövas dock ständigt med hänsyn till bedömningar om framtida marknadsläge.

För att bibehålla den positiva utvecklingen av verksamheten krävs en fortsatt prioritering av tillväxtorter, men också att aktiviteten i det förvaldade beståndet ligger kvar på en hög nivå. Affärsområdets närvaro på ett flertal marknader skapar positiva synergier och reducerar den totala risken i utvecklingsportföljen.



En fullständig fastighetsförteckning finns på Internet, [www.ncc.se](http://www.ncc.se).

<b>NYCKELTAL, MSEK</b>	1997	1998	1999
Resultat efter finansnetto	-105	446	413
Operativt syss. kap. vid årets slut	12 557	12 085	9 651
Bruttoinvesteringar	990	1 143	1 924
Fastighetsförsäljningar <sup>1)</sup>	6 580	2 973	2 523
Kassaflöde efter utdelning <sup>2)</sup>	4 620	878	1 560
<b>Relationstal</b>			
Räntabilitet på operativt syss. kap. <sup>3)</sup>	4	8	6
Direktavkastning, synlig <sup>4)</sup>			
exkl. administrationskostnader	7,3	6,8	6,9
inkl. administrationskostnader	6,3	5,7	6,1
Vakansgrad hyror <sup>5)</sup> , %	9	6	4
Vakansgrad ytor <sup>5)</sup> , %	11	7	6
Soliditet, %	40	41	30
<b>Övrigt</b>			
Medelantal anställda	322	238	215

1) Inkl upparbetade entreprenadintäkter

2) Se definitioner sidan 62.

3) Räntabiliteten beräknas på genomsnittligt sysselsatt kapital

4) Vid beräkning av direktavkastningen har ett fempunktssnitt för förvaltningsbeståndet tillämpats. Per 971231 har i denna beräkning det bokförda värdet för förvaltningsfastigheterna sålda till Morgan Stanley/GE Capital (3 204 MSEK) medtagits då försäljningen skedde sent på året, 971229.

5) Vakansgrader avser läget per 31 december

<b>DRIFTNETTO, MSEK</b>	Hysesint. m.m	Kostnader	Driftnetto
Utfall 1998	860	-317	543
Sålda fastigheter	-130	42	-88
Projekt som tas i förvaltning	14	-3	11
Fastigheter tagna ur förvaltning	-4	1	-3
<b>Beståndsförändringar</b>	<b>-120</b>	<b>40</b>	<b>-80</b>
Hysesförändringar	32	0	32
Räntebidrag och övriga intäkter	-12	0	-12
Drift-, underhåll- och uthyrningskostnader	0	-9	-9
<b>Utfall 1999</b>	<b>760</b>	<b>-286</b>	<b>474</b>

<b>RESULTATRÄKNING, MSEK</b>	1997	1998	1999
<b>Fastighetsutveckling</b>			
Försäljningsintäkter m.m.	633	1 309	661
Bokfört värde	-593	-1 037	-524
Försäljningskostnader	-49	-48	-8
Övriga rörelseintäkter	28	26	51
Övriga rörelsekostnader	-48	-72	-122
	-29	178	58
Intressebolag och övriga bolag	3	9	51
Finansnetto	-72	-39	-10
<b>Resultat projektutveckling (A)</b>	<b>-98</b>	<b>148</b>	<b>99</b>
<b>Försäljning av förvaltningsfastigheter</b>			
Försäljningsintäkter	5 948	1 664	1 862
Bokfört värde	-5 955	-1 480	-1 754
Försäljningskostnader	-71	-47	-55
	-78	137	53
Intressebolag och övriga bolag	1	162	45
<b>Försäljningsresultat (B)</b>	<b>-77</b>	<b>299</b>	<b>98</b>
<b>Fastighetsförvaltning</b>			
Hysesintäkter	1 338	829	740
Räntebidrag	55	15	12
Övriga intäkter	18	16	8
Drifts, underhålls- o uthyrn.kostn.	-516	-317	-286
<b>Driftnetto</b>	<b>895</b>	<b>543</b>	<b>474</b>
Avskrivningar enligt plan	-153	-98	-86
Administrationskostnader	-125	-88	-56
	617	357	332
Intressebolag och övriga bolag	31	5	59
Finansnetto	-578	-363	-206
<b>Resultat fastighetsförvaltning (C)</b>	<b>70</b>	<b>-1</b>	<b>185</b>
<b>Omvärdering fastigheter (D)</b>			<b>31</b>
<b>Resultat efter finansnetto (A-D)</b>	<b>-105</b>	<b>446</b>	<b>413</b>
<b>BALANSRÄKNING, MSEK</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Anläggningsfastigheter	9 756	8 569	7 168
Pågående investeringar	843	1 027	1 892
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	18	21	20
Aktier och andelar	1 043	1 242	720
Räntebärande fordringar	894	1 171	136
Räntefria fordringar	1 673	1 275	737
Likvida medel	505	390	407
<b>Summa tillgångar</b>	<b>14 732</b>	<b>13 695</b>	<b>11 080</b>
Eget kapital	6 096	5 708	3 476
Minoritetsintressen	6	11	
Räntebärande skulder och avsättningar	6 914	6 641	6 335
Räntefria skulder	1 716	1 335	1 269
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>14 732</b>	<b>13 695</b>	<b>11 080</b>

## AVSLUTAD OMSTRUKTURERING

### AFFÄRSIDÉ

NCC Invests uppgift har varit att utveckla och förädla de ingående verksamheterna samt realisera värdetillväxt. Affärsområdet har därutöver varit NCC-koncernens affärsutvecklingsresurs vad gäller strategi, analys samt genomförande av strukturaffärer.

### VIKTIGA HÄNDELSER

I mitten av mars 1999 avyttrades större delen av innehavet i Neptun Maritime Abp till det engelska bolaget Sea Containers Ltd. I och med försäljningen minskade NCCs andel av kapitalet från 34 procent till 11 procent. Den genomförda försäljningen av aktieposten i Neptun Maritime innebar en reavinst på 95 MSEK. Börsvärdet på NCCs resterande innehav var vid årsskiftet 131 MSEK. NCC har genom en säljoption rätt att under 2002 sälja det resterande antalet aktier till Sea Containers till det fastställda priset 15 FIM per aktie motsvarande cirka 155 MSEK.

Under maj månad 1999 accepterade NCC ett uppköps-erbjudande avseende aktier och optioner i BPA AB. Försäljningen av NCCs sexprocentiga aktieinnehav och optioner inbringade 145 MSEK med en reavinst om 106 MSEK.

Den 24 november invigdes Arlandabanan och flygpendeln Arlanda Express mellan Stockholms Central och Arlanda av Kung Carl XVI Gustaf.

### NVS NORDISKA VÄRME SANA

NVS utför installationer och service av system för värme och sanitet, sprinkler, kyla, industriprocesser samt energibesparing. Företaget är rikstäckande och ett av de ledande inom sin bransch i Sverige. NVS strategi är att i Norden, främst genom förvärv, expandera inom nuvarande verksamhetsområden, men även i närliggande områden. Kompletterande köp av vvs företag har under året skett både i Sverige och Norge.

Marknaden för NVS tjänster har under 1999 ökat med cirka 10 procent, men väntas för år 2000 endast öka med några procent. NVS nettoomsättning uppgick till 1 636 (1 359) MSEK. Resultat efter finansnetto uppgick till 59 (25) MSEK.

### A-TRAIN

Arlanda Express startade den 25 november flygpendeltrafiken

mellan Stockholms Central och Arlanda. Arlandabanan är landets första s.k. BOT-projekt (Build, Own/Operate, Transfer) där ett konsortium med bl.a. NCC finansierat och byggt banan samt äger rätten att driva trafiken i fyrtio år. Ägandet överlämnades till staten vid färdigställandet.

A-Trains resultat efter finansnetto uppgick till -29 (-38) MSEK, varav NCCs kapitalandel var -13 (-17) MSEK. Det bokförda värdet på innehavet uppgick till 277 (289) MSEK. NCC har en kapital- och röstandel på 44 procent i A-Train.

### RESULTAT

Affärsområde Invest redovisar ett sammanlagt resultat efter finansnetto om 236 (-229) MSEK, varav 201 MSEK av 1999 års resultat utgörs av reavinsterna från försäljningarna av innehaven i Neptun Maritime och BPA.

### AFFÄRSOMRÅDET UPPHÖR

Affärsområde Invest skapades i syfte att utveckla och förädla de tillgångar som inte tillhörde koncernens kärnverksamhet samt att realisera värdetillväxt. Genom årets försäljning av aktieinnehavet i Neptun Maritime och BPA är samtliga planerade avyttringar genomförda.

Ansvaret för engagemanget i A-train överförs till NCC Anläggning. NCC Invest avvecklades vid årsskiftet därför att man med framgång sålt merparten av NCCs tillgångar utanför kärnaffärerna.



## MED NORDEN SOM BAS SKA HELA ÖSTERSJÖ-REGIONEN BLI VÅR HEMMAMARKNAD

NCCs hemmamarknader är Sverige, Danmark, Finland, Norge samt Polen som är under uppbyggnad. I Tyskland koncentreras verksamheten till bostadsbyggande med helhetsåtagande i regionerna Berlin-Brandenburg samt Hannover. På sikt ska även de baltiska staterna bli hemmamarknader.

### DEN NORDISKA BYGGMARKNADEN

Den nordiska byggmarknaden väntas bli något bättre under 2000. De svenska och finska marknaderna uppvisar störst tillväxttakt, främst inom bostads- och Övrigt husbyggande. I Norge förväntas marknaden vara oförändrad år 2000 samtidigt som den danska marknaden ser ut att försämrats ytterligare.

NCC förväntar en högre ökningstakt i produktionsvolym i Norden än marknadstillväxten år 2000. Detta beror på att verksamhetens tyngdpunkt ligger på de starkt växande svenska och finska marknaderna. NCC är väl positionerade inom den växande husmarknaden och har genom inrättandet av specialiserade bostadsenheter under året stärkt marknadspositionerna på de växande bostadsmarknaderna i Norge och Finland.

### SVERIGE

De konjunkturstyrda delarna av byggmarknaden växer allt kraftigare och Sveriges Byggindustrier förutspår en ökning på hela 6 procent i Sverige under 2000. För kommersiella lokaler är investeringsnivån den högsta någonsin och tillväxttakten är på en historiskt mycket hög nivå.

Bostadsbyggandet förväntas öka 13 procent under 2000, vilket innebär att 17 000 (15 000) lägenheter påbörjas år 2000. Huvuddelen av nyproduktionen kommer att vara koncentrerad till ett fåtal tillväxtregioner.

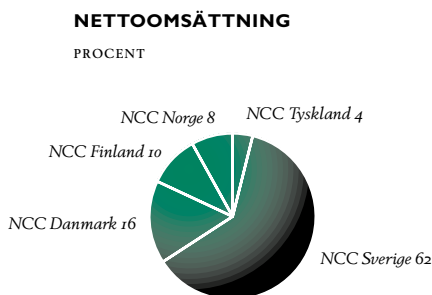
Den goda konjunkturutvecklingen i branscher som efterfrågar kontor, affärslokaler och restauranger gör att Övrigt husbyggande har förutsättningar att utvecklas starkt under de närmaste åren. Även offentligt byggande förväntas öka beroende på förbättrade ekonomiska förutsättningar i den offentliga sektorn. Sammantaget är Sveriges Byggindustriers bedömning att Övrigt husbyggande ökar med 6 procent under 2000. Väg- och anläggningsinvesteringarna bedöms vara oförändrade 2000. Ökade energi- post-, och telekommunikationsinvesteringar motverkas av att nyinvesteringar i vägar minskar till följd av neddragningar i statsbudgeten. Detta trots att regeringen uttalat behov av ökade satsningar på främst vägsidan.

### Konkurrenter

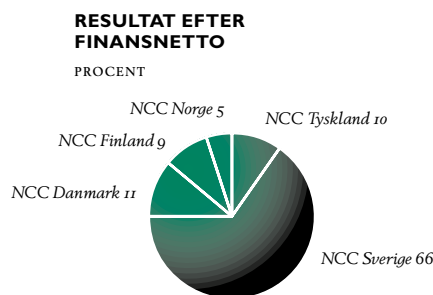
Inom hus- och anläggningssektorerna fortsätter Skanska och PEAB att vara de huvudsakliga konkurrenterna, men även andra nordiska aktörer är verksamma på den svenska marknaden. Inom anläggningsområdet är Vägverket Produktion en betydande konkurrent. Inom bostadsbyggandet är NCCs främsta konkurrenter JM och Skanska.

### Sverigesamordning

Under 1999 infördes en ny funktion för samordning av den svenska verksamheten. Arbetet syftar till förbättrad lönsam-



Nettoomsättning per dotterbolag i respektive land. För Sverige ingår affärsområdenas svenska verksamhet.



Resultat efter finansnetto, inklusive förvärvskostnader, per dotterbolag i respektive land. För Sverige ingår affärsområdenas svenska verksamhet.

het genom att utnyttja NCCs samlade konkurrenskraft i Sverige. Gemensam bearbetning av kunder och utveckling av nya affärskoncept är prioriterade frågor. Sverigesamordningen leds av en ny tillträd Sverigechef.

#### DANMARK

Utvecklingen på den danska marknaden 1999 blev något mindre negativ än befarat. Under 2000 bedöms bygginvesteringarna minska med 7 procent.

Bostadsbyggandet minskade något under 1999, främst på grund av minskat subventionerat byggande. År 2000 förväntas bostadsinvesteringarna minska 4 procent men antalet påbörjade nya lägenheter beräknas uppgå till 15 500.

”Övrigt husbyggande” minskade en procent 1999 och förväntas minska med 2 procent 2000. Det är jordbruksinvesteringarna som står för huvuddelen av försämringen medan industri- och kontorsbyggandet är oförändrat. Nyinvesteringarna i kontorslokaler påverkas positivt av förväntningarna på god ekonomisk tillväxt i Öresundsregionen.

Investeringarna inom väg- och anläggningssektorn minskade 12 procent 1999 och förväntas minska med hela 18 procent 2000. Nedgången är generell, men den största nedgången återfinns inom trafikområdet där stora projekt som Öresundsförbindelsen är i avslutningsskedet. Även arbetena vid Köpenhamns tunnelbana håller på att färdigställas. Ljuspunkterna består huvudsakligen av diskussionerna om ett antal större motor- och järnvägsprojekt samt Fehmarn Bältförbindelsen mellan Danmark och Tyskland.

#### Konkurrenter

I Danmark konkurrerar NCC bl.a. med Skanska Jensen, Monberg & Thorsen samt Højgaard & Schultz.

#### NCC Danmark

NCC Danmark är i dag det ledande byggbolaget i Danmark. I februari 1999 fusionerades NCC Rasmussen & Schiøtz med Superfos Construction och bildade NCC Danmark. Under andra halvåret 1999 förvärvades GH Beton, vilket stärkte positionen inom området torrbruk och fabriksbetong. NCC Danmark är i dag antingen marknadsledande eller har en stark marknadsposition inom samtliga områden; Anläggning, Bostad, Hus, Industri och Fastigheter.

Under hösten etablerade NCC Danmark en ny enhet för

utveckling av bostäder med helhetsåtagande. Den nya enheten fick en flygande start i och med förvärvet av den välrenommerade bostadsbyggaren Bülow & Nielsen som genomfördes i december 1999.

NCC Danmark har medverkat i ett stort antal intressanta projekt under 1999. Företaget har bl.a. deltagit i utvecklingen av en ny stadsdel, Havnestad, i Köpenhamn. Det danska dotterbolaget har under året också påbörjat det nya fyrstjärniga hotellet Marriott samt ett nytt huvudkontor åt Nykredit. Inom området Vägservice har NCC Danmark tecknat avtal om underhåll av huvuddelen av Danmarks motorvägsnät. Tjänstebudet inom service och underhåll har utökats till att även innefatta tjänster för byggservice och underhåll av grönområden.

Nettoomsättning 6,1 (4,0) Mdr SEK

Resultat efter finansnetto 250 (70) MSEK

Orderstock 3 099 (2 096) MSEK

Antal medarbetare 4 358 (2 392)

Vd Kaj Kristensen, styrelseordförande Magnus Mannesson

#### FINLAND

Den finska byggmarknaden utvecklades positivt under 1999. Utvecklingen ser ut att fortsätta även 2000, främst till följd av den starka tillväxten inom bostadssektorn samt inom Övrigt husbyggande. En måttlig tillväxt väntas samtidigt inom väg- och anläggningsbyggande.

Under 2000 beräknas 38 000 (35 000) nya bostäder påbörjas i Finland. Ökningen beror främst på den stora inflyttningen till storstäderna, ökning av antalet hushåll, stark framtidstro, fortsatt relativt låga räntor och stigande priser på befintliga bostäder.

Inom Övrigt husbyggande är det främst det privata byggandet som ökar, främst i Helsingforsområdet där hyror och fastighetspriser stiger och vakanserna är låga.

De senaste årens väg- och anläggningsbyggande har varit koncentrerat till södra Finland. Större planerade investeringar är bl.a. motorvägen mellan Åbo, Helsingfors, S:t Petersburg och Moskva. I Helsingfors kommer även arbetet med en ny hamn att påbörjas. Byggandet av tele- och datakommunikationsnät förväntas också öka.

**Konkurrenter**

NCCs främsta konkurrenter i Finland är YIT, Lemminkäinen och Skanska.

**NCC Finland**

NCC Finland är en av de större aktörerna och arbetar även på de ryska och baltiska marknaderna. Verksamheten är idag starkast inom hus- och bostadsbyggande. Framgångsrik projektutveckling har också bedrivits tack vare ett konkurrenskraftigt affärskoncept och god tillgång till attraktiv tomtmark. Bostadsbyggande inriktar sig främst på egen regi-projekt i storstäderna.

*NCC är en av de större aktörerna i Finland och arbetar även på de ryska och baltiska marknaderna*

NCC Finland har under året utfört flera stora byggnadsprojekt för Nokia bl.a. i Helsingfors, Tammerfors och Uleåborg. Ett NCC-byggt konsert- och kongresshus av trä i Lahtis efter att ha vunnit i en Build & Design-tävling.

NCC Bostad ansvarar för frifinansierad bostadsproduktion i södra Finland. Under 1999 påbörjades 2 773 bostäder av vilka 46 procent var med helhetsåtagande. NCC förvärvade under året mark för 204 MSEK. I huvudstadsregionen möjliggör nuvarande markinnehav byggnation av cirka 2 000 bostäder under de närmaste åren.

Under året 1999 byggdes Business Park Stella av vilket två delar, Stella Luna och Solaris sålts till investerare. Under år 2000 påbörjar NCC Finland Business Park Airport Plaza nära Helsinki-Vanda flygplats, köpcentrum Grani i Grankulla och ett stort köpcentrumprojekt i Esbo.

NCC Anläggning Finlands största projekt är Kotkas hamn, värt 230 MSEK. I slutet av året fick NCC i uppdrag att bygga ut en gruva i Kemi i norra Finland. Kontraktet omfattar

120–130 MSEK och det bedrivs i samverkan mellan NCC Finland och NCC Sverige.

Under 1999 tecknades ett avtal avseende uppförandet av ett sjukhus i Moskva och en tullstation i Norra Finland med EU-finansiering.

Nettoomsättning 3,6 (3,6) Mdr SEK

Resultat efter finansnetto 134 (19) MSEK

Orderstock 2 472 (2 354) MSEK

Antal medarbetare 2 066 (1 974)

Vd Matti Haapala, styrelseordförande Lars Wuopio

**NORGE**

Under 1999 minskade byggandet i alla sektorer och investeringarna minskade totalt med sju procent enligt prognoser från Sveriges Byggindustrier. Ökade oljepriser har medfört att den norska kronan stärkts och räntan sänkts vilket påtagligt har förbättrat investeringsklimatet. Under 2000 förväntas bostadsbyggandet öka igen, medan investeringar i vägar och anläggningar fortsätter att minska. Det totala byggandet förväntas vara oförändrat 2000.

Den förbättrade ekonomin med ökad efterfrågan på bostäder gör att bedömningen för år 2000 är 20 000 (18 000) påbörjade lägenheter. Under 1999 minskade delar av näringslivet byggande och utvecklingen förväntas fortsätta under 2000. Behovet av åtstramningar i statsbudgeten har gjort att flertalet större anläggningsprojekt skjutits på framtiden. En fortsatt minskning förväntas inom anläggningssektorn. Efter år 2000 ser dock bilden ljusare ut, då investeringar i järnvägs- och spårvägsanläggningar förväntas öka påtagligt.

**Konkurrenter**

I Norge konkurrerar NCC främst med de norska byggbolagen Veidekke och Selmer.

**NCC Norge**

NCC Norge har en god position på den egna marknaden och tillhandahåller spetskompetens inom bl.a. bergarbeten till NCC-projekt i andra länder, bl.a. i bygget av Södra Länken i Stockholm.

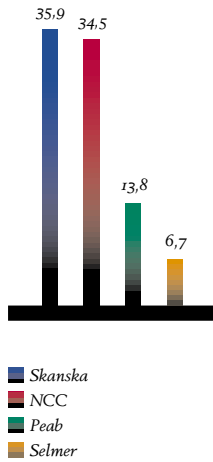
Under året har nya specialiserade enheter för bostad respektive Industri påbörjat sin verksamhet på den norska



## NORDENS STÖRSTA BYGGFÖRETAG 1999<sup>1)</sup>

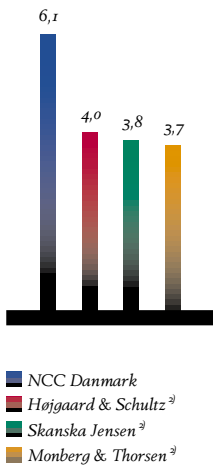
### NORDEN TOTALT

OMSÄTTNING, MDR SEK



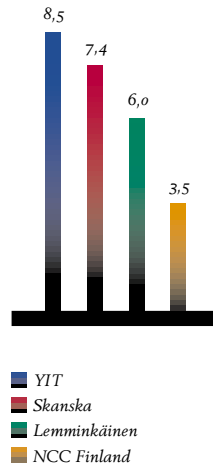
### DANMARK

OMSÄTTNING, MDR SEK



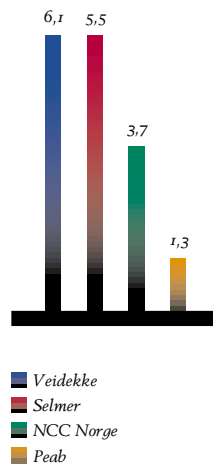
### FINLAND

OMSÄTTNING, MDR SEK



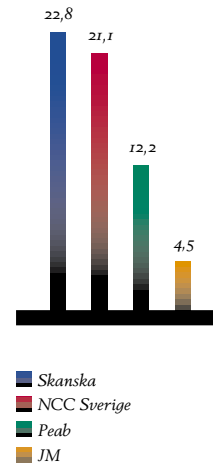
### NORGE

OMSÄTTNING, MDR SEK



### SVERIGE

OMSÄTTNING, MDR SEK



1) NCCs uppskattning av volym 1999. 2) Volym för 1998.

marknaden. Den nya enheten för bostadsprojekt har påbörjat Oslos största bostadsprojekt, Lilleborg. Totalt ökade antalet byggrätter för bostadsproduktion till 1 700 (1 000). Även den nya industriverksamheten kom igång bra. Vid slutet av året tecknades ett samarbetsprojekt avseende betongproduktion.

I samband med införandet av den koncerngemensamma logotypen namnändrades NCC Eeg-Henriksen AS till NCC Norge AS.

Den norska entreprenörsmarknaden är under omstrukturering. Under slutet av året lade NCC ett bud på Selmer. Trots att huvudägarna i Selmer var positiva till affären valde Selmers ledning att inte stödja affären. Ledningens samtycke till ett samgående var en viktig grundförutsättning för att genomföra en så omfattande strukturaffär. Budet fullföljdes därför inte.

Orderstocken uppgick vid årsskiftet till 2 382 (2 205) MSEK. Orderstocken i anläggningsprojekt minskade till följd av en svag marknad med få större entreprenader. Det kompenseras av en ökning inom husbyggnadsprojekt, främst under det fjärde kvartalet. Flera viktiga investeringar i fastighetsprojekt gjordes under året och omfattande hyreskontrakt har ingåtts.

Nettoomsättning 3,2 (3,5) Mdr SEK

Resultat efter finansnetto 1 17 (254) MSEK

Orderstock 2 382 (2 205) MSEK

Antal medarbetare 1 992 (1 904)

Vd Paul Lødøen, styrelseordförande Kenneth Orrgren

#### **POLEN**

Enligt en prognos som NCC Polska tagit fram förväntas byggproduktionen öka med cirka 10 procent under 2000. Byggmarknaden väntas växa dubbelt så fort som BNP-tillväxten, som bedöms uppgå till cirka 5 procent de närmast åren. Byggmarknaden stimuleras främst av inflödet av utländska investeringar, stabil polsk ekonomi, Polens EU-ansökan samt utveckling av finansieringsformer för bostäder.

Anläggningsbyggandet förväntas växa snabbast i den södra delen av landet kring Katowice. Utsikterna för hus- och bostadsbyggande är bäst i Warszawaregionen.

#### **Konkurrenser**

Den polska byggmarknaden är fragmenterad, och NCC konkurrerar med ett stort antal aktörer, såväl inhemska som internationella.



**NCC Polen**

Under 1998 bildades dotterbolaget NCC Polen vars verksamhet ska koncentreras till de mest expansiva områdena inom anläggning, hus och bostad. NCC Polens huvudkontor i Warszawa, varifrån entreprenadverksamheten ska samordnas, invigdes i augusti 1999.

Anläggningsverksamhet påbörjades i kustområdet nära Gdansk redan 1998 och under 1999 har NCC Polen färdigställt en konverterstation för mottagning av elkabeln mellan Sverige och Polen. I oktober 1999 tecknade konsortiet AWSA, där NCC har en ägarandel på cirka 5 procent, ett koncessionsavtal med polska staten för att bygga och driva motorvägsprojekt A2 – ett av Europas största och mest prioriterade infrastrukturprojekt. Den första etappen går mellan tyska gränsen och Warszawa och har ett potentiellt entreprenadvärde på 5,4 Mdr SEK varav NCCs andel är 1,3 Mdr SEK. NCC köpte i december 25 procent av aktierna i Polens tredje största vägbyggnadsföretag, PRInz.

Flera bostadsprojekt i Warszawaområdet har påbörjats under 1998 och 1999, bl.a. "Sloneczny Sad", som består av 31 radhus och Nordic Star, där den första etappen består av 320 lägenheter av planerade 900 lägenheter.

NCCs helägda dotterbolag, Däldehog, arbetar sedan flera år i Polen inom området nyproduktion och ombyggnad av bensinstationer. NCC Industri har också flera asfalt- och betongfabriker samt grustäkter i Polen.

Nettoomsättning 114 (5) MSEK

Resultat efter finansnetto -4 (-4) MSEK

Orderstock 17 (94) MSEK

Antal medarbetare 30 (5)

Vd Janusz Puzia, styrelseordförande Lars Wuopio

**TYSKLAND**

Efter den omfattande återuppbyggnaden av främst östra Berlin har investeringstakten i bostäder minskat bl.a. till följd av förändrade skatteregler. Efterfrågan på bostäder påverkas dock positivt av att yngre människor söker boende i naturnära områden i Brandenburgregionen utanför Berlin, samt att flytten av riksdagen till Berlin ökar efterfrågan på

centralt belägna lägenheter. Även äldreboende med hög standard efterfrågas av äldre och mer köpstarka konsumenter.

**Konkurrenter**

De främsta konkurrenterna i Berlin/Brandenburg är holländska och lokala tyska bolag.

**NCC Tyskland**

NCC Tyskland har varit verksamt i Berlin-Brandenburgområdet sedan början av 1990-talet. Marknaden är fragmenterad, med ett stort antal mindre aktörer. NCC Tysklands verksamhet omfattar hela förädlingskedjan i projektutvecklings- och byggprocessen, från idé och markförvärv till försäljning. Bolaget har specialiserat sig på bostadsbyggande, men genomför

## *NCC Tyskland är en ledande aktör i Berlin/Brandenburg på bostadsproduktion med helhetsåtagande*

även kommersiella projekt, dock i mindre omfattning. Samverkan med Ikea är inne på sitt femte år och har fortfarande attraktionskraft i segmentet "prisvärda radhus".

NCC Tyskland är idag en av de ledande aktörerna i Berlin/Brandenburg, när det gäller bostadsproduktion med helhetsåtagande. Väsentliga faktorer för att behålla och förbättra denna position, är att erbjuda marknaden prisvärda produkter med hög kvalitet och ett brett individuellt utbud. Därför satsar företaget på en offensiv produktutveckling, samt på att förvärva mark i attraktiva lägen. Under 1999 har en rad intressanta markförvärv genomförts och nya projekt påbörjats. I juli förvärvade NCC Tyskland ytterligare 43 procent av projektet Sonnengarten och äger därmed 93 procent (läs mer på sidan 35).

Nettoomsättning 1,5 (0,9) Mdr SEK

Resultat efter finansnetto 123 (48) MSEK

Orderstock 1123 (1000) MSEK

Antal medarbetare 539 (525)

Vd Kurt Nordgren, styrelseordförande Hans Engebretsen

## FEMÅRSÖVERSIKT

<b>RESULTATRÄKNING, MSEK</b>	1995	1996	1997	proforma <sup>1)</sup> 1996	proforma <sup>1)</sup> 1997	1998	1999
Nettoomsättning	17 294	22 149	29 581	31 782	32 077	34 160	37 460
Produktionskostnader	-15 263	-19 856	-26 631	-28 427	-29 026	-30 832	-33 446
<b>Bruttoresultat</b>	<b>2 031</b>	<b>2 293</b>	<b>2 950</b>	<b>3 355</b>	<b>3 051</b>	<b>3 328</b>	<b>4 014</b>
Försäljnings- och administrationskostnader	-1 322	-1 665	-2 288	-2 475	-2 502	-2 587	-3 062
Resultat av fastighetsförsäljning	43	-19	-74	-18	-63	323	163
Resultat från andelar i intressebolag	-194	-55	26	-42	20	-158	66
Resultat vid försäljning av koncernföretag		5	105	5	105	1	7
Resultat vid försäljning av intresseföretag					-2	194	145
Omvärdering av fastigheter							31
Fusionskostnader <sup>2)</sup>			-449		-449		
<b>Rörelseresultat</b>	<b>558</b>	<b>559</b>	<b>270</b>	<b>825</b>	<b>160</b>	<b>1 101</b>	<b>1 364</b>
Finansnetto	-271	-348	-474	-552	-535	-371	-113
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>287</b>	<b>211</b>	<b>-204</b>	<b>273</b>	<b>-375</b>	<b>730</b>	<b>1 251</b>
Skatt	-14	-47	35	-83	79	-184	-408
Minoritetsintressen	-5	-5	-4	-6	-4	-3	-5
<b>Årets resultat</b>	<b>268</b>	<b>159</b>	<b>-173</b>	<b>184</b>	<b>-300</b>	<b>543</b>	<b>838</b>
<b>BALANSRÄKNING, MSEK</b>							
Byggnader och mark	12 209	12 313	10 262	15 354	10 262	9 150	7 991
Pågående investeringar	534	881	856	922	856	1 060	1 958
Materiella och immateriella anläggningstillgångar	115	1 630	2 750	2 834	2 750	2 784	4 195
Aktier och andelar	856	985	2 222	1 401	2 222	2 090	1 354
Exploateringsfastigheter	231	372	899	1 311	899	1 154	1 870
Räntebärande fordringar	659	407	1 412	485	1 412	1 618	1 138
Räntefria fordringar	4 513	4 683	6 334	6 046	6 334	7 468	8 153
Likvida tillgångar	2 687	2 650	3 609	3 842	3 609	3 135	2 371
<b>Summa tillgångar</b>	<b>22 804</b>	<b>23 921</b>	<b>28 344</b>	<b>32 195</b>	<b>28 344</b>	<b>28 459</b>	<b>29 030</b>
Eget kapital	7 065	7 121	9 237	9 553	9 237	9 671	9 795
Minoritetsintressen	9	13	25	24	25	25	30
Räntebärande skulder och avsättningar	7 758	8 704	8 956	11 958	8 956	8 381	8 803
Räntefria skulder och avsättningar	5 723	6 631	8 519	8 539	8 519	9 031	8 936
Ej upparbetad projektfakturering	2 249	1 452	1 607	2 121	1 607	1 351	1 466
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>22 804</b>	<b>23 921</b>	<b>28 344</b>	<b>32 195</b>	<b>28 344</b>	<b>28 459</b>	<b>29 030</b>
<b>RELATIONSTAL</b>							
Räntabilitet på synligt eget kapital, inklusive senare konverterade förlagslån, efter full skatt <sup>3)</sup> , %	4	2	-2	2	-3	6	9
Räntabilitet på sysselsatt kapital <sup>4)</sup> , %	8	5	3	6	2	7	10
Soliditet, %	31	30	33	30	33	34	34
Andel riskbärande kapital <sup>5)</sup> , %	33	32	33	32	33	35	36
Räntebärande skulder/balansomslutning, %	34	36	32	37	32	29	30
<b>ÖVRIGT</b>							
Medelantal anställda	14 094	15 964	20 283	22 787	22 434	21 645	24 122

1) Proformaredovisning 1996 och 1997 där SIAB har slagits samman med NCC.

2) Fusionskostnader i samband med samgåendet NCC/Siab.

3) Exkl. fusionskostnader 3 procent 1997; 2 procent proforma 1997.

4) Exkl. fusionskostnader 5 procent 1997; 4 procent proforma 1997.

5) Riskbärande kapital är summan av eget kapital, minoritetsintressen, latenta skatteskulder och de konvertibla förlagslån som senare konverterats.

<b>NYCKELTAL, MSEK</b>	1995	1996	1997	proforma 1996	proforma 1997	1998	1999
Resultat efter finansnetto	287	211	-204	273	-375	730	1 251
Synligt eget kapital	7 065	7 121	9 237	9 553	9 237	9 671	9 795
Sysselsatt kapital vid årets slut	14 832	15 838	18 218	21 535	18 218	18 077	18 628
Nettolåneskuld <sup>1)</sup>	4 412	5 648	3 935	7 631	3 935	3 627	5 296
Bruttoinvesteringar i anläggningstillgångar	575	1 163	569			1 001	2 365
Bruttoinvesteringar i omsättnings- /anläggningsfastigheter <sup>2)</sup>	990	1 198	679	1 288	694	1 135	1 853
Fastighetsförsäljningar <sup>2)</sup>	448	561	6 227	641	6 227	2 219	2 142
Direktavkastning, snitt, fastighetsverksamheten	9,6	7,8	7,3	7,8	7,3	6,8	6,9
Marknadsvärde börsnoterade bolag <sup>3)</sup>	91	705	377			881	185
<b>AKTIEDATA</b>							
Synligt eget kapital, SEK	88,20	88,90	85,20	88,10	85,20	89,20	90,30
Resultat efter full skatt, SEK varav	3,30	2,00	-1,60	1,70	-2,80	5,00	7,70
större engångsposter efter full skatt, SEK			-4,65		-4,14		
Börskurs vid årets slut, NCC B, SEK	78,00	90,00	83,50			61,50	98,00
Utdelning, SEK	1,25	1,50	1,50			2,50 <sup>6)</sup>	4,00 <sup>4)</sup>
Kassaflöde SEK					38,94	5,46	-5,58
Substansvärde SEK <sup>5)</sup>	86,00	90,00	85,00	90,00	85,00	93,00	96,00
P/E-tal efter full skatt	23	45	33			12	13
Direktavkastning, %	1,6	1,7	1,8			4,1	4,1
Börskurs/synligt eget kapital, %	88	101	98			69	108
Antal aktier							
genomsnitt under året, milj	80,1	80,1	96,6	108,4	108,4	108,4	108,4
vid årets slut, milj	80,1	80,1	108,4	108,4	108,4	108,4	108,4
Börsvärde, MSEK	6 294	7 212	8 960			6 669	10 564

1) Nettolåneskulden, dvs räntebärande skulder – likvida tillgångar – räntebärande fordringar, har ökat med 1 669 MSEK sedan föregående år.

2) Avser investeringar och försäljningar i NCC Fastigheter. Omklassificering har skett av omsättningsfastigheter till anläggningsfastigheter inom NCC Fastigheter. Se redovisningsprinciper.

3) 1995 Neptune Maritime, 1996 Neptun Maritime, BPA, Sifab, Storheden, 1997 Neptun Maritime, BPA, Storheden  
1998 Neptun Maritime, BPA, Hufvudstaden, Realia, OM-gruppen, 1999 Neptune Maritime, OM-gruppen, Realia.

4) Styrelsens förslag till bolagsstämman. Därutöver föreslås en extra utdelning om 7 SEK per aktie.

5) Eget kapital har justerats för skillnaden mellan noterade aktiers marknadsvärde och bokfört värde. Fastigheter har värderats enligt externa marknadsvärderingar 1997–99. För åren 1995–96 har interna värderingar använts.

6) Därutöver delades Hufvudstadenaktier ut till ett värde av 3 SEK/NCC-aktie.

Redovisningsprinciper se sidorna 76–78.

## DEFINITIONER

**Andelen riskbärande kapital:** Summan av eget kapital, minoritetsandelar, latent skulder samt konvertibla förlagslån som senare konverterats i procent av totalt kapital.

**Direktavkastning:** Utdelningen i procent av börskursen vid årets slut.

**Kassaflöde redovisat i affärsområdena:**

Resultat före skatt

- + Avskrivningar
- /+ Upp/nedskrivningar av fastigheter och aktier m.m.
- Outdelat resultat från intressebolag
- /+ Realisationsresultat vid försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter (exkl fastigheter)
- +/- Omräkningsdifferenser
- Betald utdelning
- Betald skatt
- +/- Minskning/ökning av rörelsekapital
- Nettoinvesteringar i omsättningsfastigheter
- Bruttoinvesteringar i byggnader och mark
- Bruttoinvesteringar i anläggningstillgångar
- Bruttoinvesteringar i aktier
- + Försäljningar
- = Kassaflöde

**Nettoinvesteringar:** Utgående balans minus ingående balans plus avskrivningar och nedskrivningar minus uppskrivningar.

**Nettolåneskuld:** Räntebärande skulder minus likvida tillgångar minus räntebärande fordringar.

**Nettomarginal:** Resultat efter finansnetto i procent av nettoomsättningen.

**Nettoomsättning:** Inom entreprenadrörelsen redovisas nettoomsättningen enligt principen för successiv vinstavräkning och motsvaras av årets upparbetade intäkter. Dessa intäkter redovisas i takt med att entreprenadprojekten inom bolaget successivt färdigställs. Inom fastighetsrörelsen motsvaras nettoomsättningen av hyresintäkter; räntebidrag m.m. I moderbolaget motsvaras nettoomsättningen av resultatavräknad fakturering på avslutade projekt. Inom övrig verksamhet motsvaras nettoomsättningen av årets fakturering.

**Operativt sysselsatt kapital:** Respektive affärsområdes totala tillgångar minskade med räntefria skulder. I affärsområdenas operativa balansräkning har skattemässigt betingade, ej räntebärande koncernmellanhavanden bytts ut mot de obe-

skattade reserver som tidigare koncernbidrag givit upphov till i koncernen. Genomsnittligt operativt sysselsatt kapital beräknas som medeltal av värdena 1 januari, 31 mars, 30 juni, 30 september och 31 december.

**P/E-tal:** Börskursen vid årets slut dividerad med resultat per aktie efter full skatt.

**Resultat per aktie efter full skatt:** Årets resultat dividerat med antalet aktier vid utgången av respektive år. Antalet aktier inkluderar de aktier som senare tillkommit genom konvertering av förlagslån. Vinsten ökas med 72 procent av den kostnadsränta som är hänförlig till dessa konverteringslån respektive år.

**Räntabilitet på synligt eget kapital efter full skatt:** Årets resultat i procent av genomsnittligt synligt eget kapital. Eget kapital ökas med den del av utestående konvertibla förlagslån som senare konverterats. Vinsten ökas med 72 procent av den kostnadsränta respektive år som är hänförlig till dessa konverteringslån.

**Räntabilitet på sysselsatt kapital:** Resultatet efter finansnetto inklusive andelar i intressebolag med återläggning av räntekostnader i procent av genomsnittligt sysselsatt kapital.

**Rörelsemarginal:** Rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättningen.

**Soliditet:** Summan av synligt eget kapital och minoritetsandelar i procent av totalt kapital.

**Synligt eget kapital:** Redovisat eget kapital. Genomsnittligt synligt eget kapital beräknas som medeltalet av värdena den 1 januari, 31 mars, 30 juni, 30 september och 31 december.

**Sysselsatt kapital:** Totala tillgångar minskade med räntefria skulder. Genomsnittligt sysselsatt kapital beräknas som medeltalet av värdena den 1 januari, 31 mars, 30 juni, 30 september och 31 december.





*Förvaltnings-  
berättelse*

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

**Nettoomsättning.** Koncernens nettoomsättning uppgick under 1999 till 37 460 (34 160) MSEK. Ökningen beror främst på förvärvet av Superfos Construction, samt på tillväxt i den svenska byggverksamheten.

**Resultat.** Resultat efter finansnetto förbättrades med 521 msek och uppgick till 1 251 (730) msek. Det ökade resultatet beror huvudsakligen på förbättringar i de utländska dotterbolagens byggverksamhet samt resultat från försäljning av aktier i Neptun Maritime och BPA. Under fjärde kvartalet bidrog resultat från fastighetsförsäljningar starkt till förbättringen jämfört med motsvarande period föregående år.

**Värdering av fastigheter.** NCC Fastigheter genomförde per 991231 en extern värdering (Svenskt Fastighetsindex) av samtliga helägda förvaltningsfastigheter i Sverige. Enligt den externa värderingen uppgick marknadsvärdet till 5,2 Mdr SEK, vilket innebär att det finns en dold reserv på cirka 650 MSEK.

För att bedöma ett eventuellt nedskrivningsbehov har fastigheterna värderats internt. Tidigare gjorda nedskrivningar återtoges upp till externt marknadsvärde i den mån en tidigare nedskriven fastighet har ett marknadsvärde som överstiger bokfört värde. Återtagna nedskrivningar uppgick till totalt 189 (164) MSEK. Den totala omvärderingen av fastigheter uppgick till 31 (0) MSEK.

**Räntabilitet.** Räntabiliteten på sysselsatt kapital uppgick till 10 (7) procent.

Det egna kapitalet förräntades med 9 (6) procent under 1999.

**Resultat per aktie.** Resultatet efter full skatt uppgick till 838 (543) MSEK, vilket motsvarar 7,70 (5,00) sek per aktie.

**Investeringar.** Koncernens bruttoinvesteringar i fastigheter uppgick till 3 798 (1 825) MSEK, varav utvecklingsprojekt svarade för 3 402 (1 521) MSEK. Koncernens övriga bruttoinvesteringar i anläggningstillgångar uppgick till 2 365 (1 011) MSEK, vilka i huvudsak avser förvärvet av Superfos Construction.

**Förändring i rörelsekapitalet.** Under fjärde kvartalet minskade rörelse-

kapitalet med 1,1 (0,9) Mdr SEK, trots en ökad omsättning. Den högre takten i markförvärv för projektutveckling av bostäder resulterade i ökade nettoinvesteringar om 0,5 (0,2) Mdr SEK under fjärde kvartalet.

**Finansiering och likviditet.** NCCs nettolåneskuld (räntebärande skulder – likvida tillgångar – räntebärande fordringar) uppgick den 31 december till 5 296 (3 627) MSEK. Ökningen beror främst på förvärvet av Superfos Construction.

Medelräntan i låneportföljen, exklusive pensionskuld, uppgick den 31 december till 5,3 (6,1) procent. Den genomsnittliga räntebindningstiden var den 31 december 2,3 (1,6) år.

**Soliditet och skuldsättningsgrad.** Soliditeten uppgick till 34 (34) procent. Reduktionen av det förvaltade fastighetsbeståndet har ändrat koncernens kapitalstruktur och risknivå. Som en anpassning till detta sänks soliditetsmålet från 35 till 30 procent.

Skuldsättningsgraden (nettolåneskuld dividerad med eget kapital inklusive minoritetsandelar) uppgick vid årsskiftet till 0,5 (0,4).

**Aktiv riskhantering.**

**Ränterisker.** NCC eftersträvar en god balans mellan lång och kort räntebindning inom begränsade ramar.

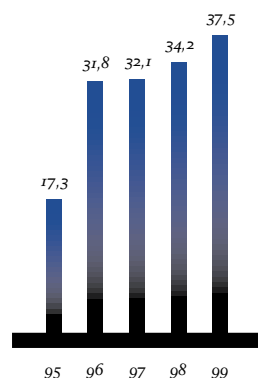
**Valutarisker.** Verksamhetens transaktionsexponering elimineras via NCC Treasury. NCCs utländska investeringar finansieras regelmässigt i motsvarande valutor.

**Kreditrisker.** NCCs placeringsreglemente revideras kontinuerligt och präglas av försiktighet. Utgångspunkten är att inga kreditrisker ska uppkomma i verksamheten. NCCs finansverksamhet har varken 1999 eller tidigare år drabbats av kreditförluster.

**Likviditetsrisker.** För att erhålla god flexibilitet och kostnadseffektivitet har koncernens betalningsberedskap koncentrerats till bindande kreditlöften. Tillgängliga medel placeras företrädesvis i statspapper med en god andrahandsmarknad. Koncernens likvida medel per 31 december uppgick till 2 371 (3 135) MSEK.

## NETTOOMSÄTTNING

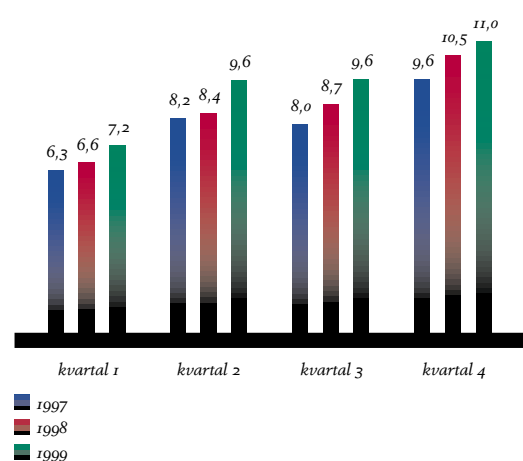
MDR SEK



Tillväxten har i genomsnitt varit 20 procent per år. Dotterbolagen ingår från förvärvstidpunkten.

## NETTOOMSÄTTNING PER KVARTAL

MDR SEK



**EMU.** Sedan flera år arbetar NCC-koncernen med EMU-förberedelser. Arbetet har främst inriktats på anpassningar inom IT, finans, ekonomi och inköp. Den 1 januari 1999 blev tre av de länder där NCC bedriver permanent verksamhet medlemmar i EMU. Projektet inriktas på förberedelser för att även Sverige och Danmark kan komma att delta i EMU. Detta ställer krav på att system och medarbetare har förmåga att hantera euron. Så länge Sverige inte är med i EMU och NCC har svenska kronor som koncernredovisnings- och basvaluta betraktas euron som övriga utländska valutor.

**Miljöpåverkan.** Koncernen bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken i det svenska moderbolaget och i 12 svenska dotterbolag. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet påverkar den yttre miljön huvudsakligen inom NCC Industri som bl.a. bedriver asfalt, betong och täktverksamhet. I Sverige sker denna inom Ballastbolagen. Den yttre miljön påverkas i huvudsak genom utsläpp till luft och genom buller.

**Personal.** Medelantalet anställda i NCC-koncernen under 1999 var 24 122 (21 645) personer, varav cirka 1 550 avser Superfos Construction.

**Moderbolaget.** Fakturering i moderbolaget uppgick till 16 251 (14 948) MSEK. Resultat efter finansnetto uppgick till 1 176 (-665) MSEK. Medelantalet anställda var 11 328 (11 202) personer.

NCC-koncernen har under perioden 1993–1998 investerat i delägda bolag verksamma inom flygplansleasing. Investeringarna år 1997 har granskats av Skattemyndigheten under 1999 och avdrag för värdeminskning på flygplan har underkänts. Skattemyndigheten har även påfört skattetillägg. Besluten kommer att överklagas.

**NCCs andel i SPPs överskott.** SPP meddelade i oktober 1999 att de företag som har avtal med SPP har en del i SPPs överkonsolidering. NCCs andel av de företagsanknutna medlen uppgår till 1 020 MSEK. Konkursverket förväntas ta beslut om SPPs modell för allokerade medel under våren. Tills dess är det oklart hur allokerade medel kan komma att tas i anspråk och medlen har således ej påverkat 1999 års bokslut.

**Väsentliga händelser efter rapportperiodens utgång.** Efter rapportperiodens utgång har fastighetstillgångar för 1 250 MSEK sålts med resultat på 180 MSEK. Det förvaldade beståndets bokförda värde uppgår efter dessa försäljningar till 5,3 Mdr SEK.

**Förslag till utdelning.** Styrelsen föreslår en ordinarie utdelning i enlighet med NCCs utdelningspolitik, om cirka hälften av årsvinsten, uppgående

till 4,00 (2,50) SEK per aktie för räkenskapsåret 1999.

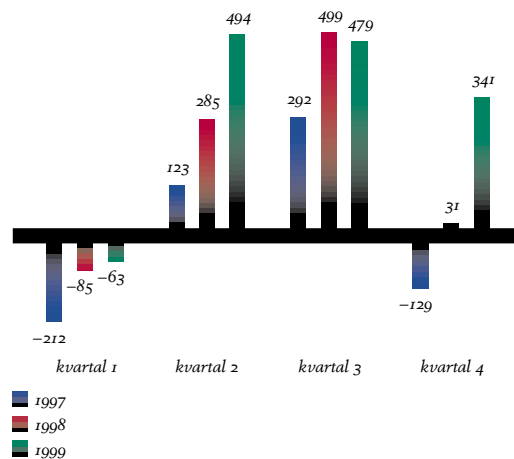
Eftersom riskprofilen i NCCs tillgångsportfölj förändrats successivt, sänks soliditetsmålet från cirka 35 procent till cirka 30 procent. Som en konsekvens av detta, föreslår styrelsen en extra utdelning om 7,00 SEK per aktie. NCCs tillväxtstrategi ligger fast och påverkas inte av den extra utdelningen.

Förutsatt att lagförslaget om återköp av aktier träder i kraft, kommer styrelsen att på bolagsstämman söka aktieägarnas mandat att återköpa och sälja aktier motsvarande maximalt 2,5 procent av aktiekapitalet i NCC AB. Återköpen syftar bl.a. till att täcka bolagets åtagande i det optionsprogram för cirka 200 ledande befattningshavare som lanserades 1999.

**Bolagsstämma.** Bolagsstämma hålls torsdagen den 30 mars 2000 kl. 16.30 på Musikaliska Akademien, Stockholm.

## RESULTAT EFTER FINANSNETTO

MSEK



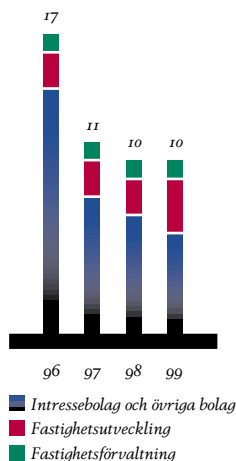
Fjärde kvartalet genererade ett resultat på cirka 340 MSEK, vilket är 310 MSEK bättre än motsvarande period föregående år.

NETTOOMSÄTTNING OCH RESULTAT PER AFFÄRSOMRÅDE, MSEK	Nettoomsättning			Resultat efter finansnetto		
	jan–dec 1997	jan–dec 1998	jan–dec 1999	jan–dec 1997	jan–dec 1998	jan–dec 1999
Anläggning	10 746	11 078	12 289	141	201	200
Bostad	2 041	2 365	3 797	1	13	114
Hus	15 700	17 603	17 376	181	312	332
Industri	2 603	2 998	4 508	210	291	423
Elimineringar	-1 875	-2 123	-2 447			
<i>Byggtverksamheten</i>	<i>29 215</i>	<i>31 921</i>	<i>35 523</i>	<i>533</i>	<i>817</i>	<i>1 069</i>
Fastigheter	1 790	1 231	977	-105	446	413
Invest	1 379	1 486	1 643	67	-229	236
Fusionskostnader Siab				-449		
Förvärvskostnader <sup>1)</sup>				-139	-141	-232
Övrigt och elimineringar	-307	-478	-683	-282	-163	-235
<b>Koncernen</b>	<b>32 077</b>	<b>34 160</b>	<b>37 460</b>	<b>-375</b>	<b>730</b>	<b>1 251</b>

<sup>1)</sup> I förvärvskostnader ingår goodwillavskrivningar på förvärven av nordenbolagen och Siab samt ränta på köpeskillingen för nordenbolagen. Superfos Construction ingår från 990101. Goodwillbeloppet per 991231 uppgår sammanlagt till 1 902 MSEK. Köpeskillingen för förvärven av nordenbolagen uppgick till 2 451 MSEK

**BOKFÖRT VÄRDE  
FASTIGHETSBESTÄND**

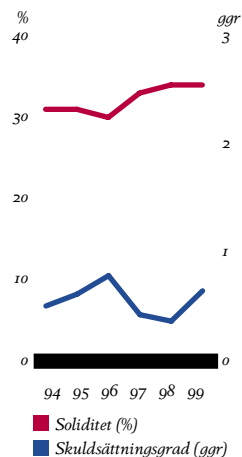
MDR SEK



NCC Fastigheter fortsätter att renodla verksamheten och skapa en tydlig profilering mot fastighetsutveckling. Omorientering enligt den nya strategin kan åskådliggöras genom en uppställning av bokfört värde på fastighetsbeståndet uppdelat på de olika affärerna. Kapital bundet i förvaltning har minskat och fastighetsutveckling ökat. Under 1999 har det bokförda värdet av förvaltningsfastigheter minskat med 1 582 MSEK till 5 834 MSEK. Under januari har förvaltningsfastigheter för ytterligare 504 MSEK sålts.

**SOLIDITET OCH  
SKULDSÄTTNING**

PROCENT/GGR



Soliditeten, summan av synligt eget kapital och minoritetsandelar i procent av totala tillgångar, uppgick till 34 procent, vilket är oförändrat jämfört med föregående år.

**NCCS BYGGVERKSAMHET**

Orderingången för NCCs byggverksamhet (Affärsområdena Anläggning, Bostad, Hus och Industri) ökade med 9 procent och uppgick till 36,2 (33,1) Mdr SEK. I den svenska verksamheten ökade orderingången med 4 procent. Av den totala orderingången utgörs 45 (43) procent av verksamhet utanför Sverige.

Under fjärde kvartalet ökade orderingången jämfört med samma period föregående år till 10,8 (9,2) Mdr SEK. Ökningen beror främst på förvärvet av Superfos Construction samt på god orderingång i den norska husverksamheten. Nettoomsättningen ökade med 11 procent och uppgick till 35,5 (31,9) Mdr SEK. Under fjärde kvartalet ökade nettoomsättningen med 3 procent jämfört med motsvarande period

föregående år. Med Superfos Construction inkluderat även föregående år uppgick ökningen för helåret 1999 till 6 procent.

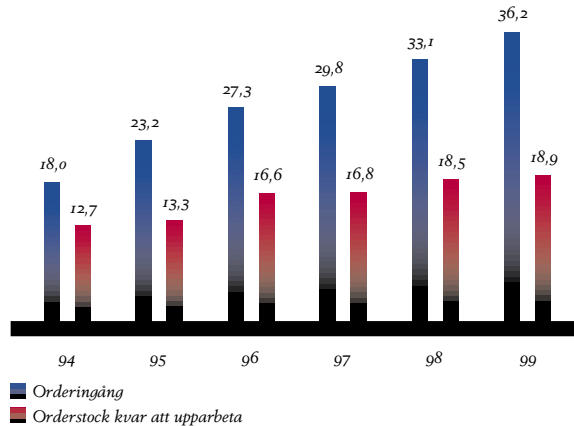
Resultat efter finansnetto uppgick till 1 069 (817) MSEK. Resultatet för verksamheterna i Danmark, Finland och Tyskland förbättrades avsevärt. Proforma, inklusive Superfos Construction, uppgick resultatet till 1 069 (959) MSEK.

Rörelsemarginalen i byggverksamheten (rörelseresultat efter avskrivningar i procent av nettoomsättning) uppgick under 1999 till 2,9 (2,2) procent. Nettomarginalen (resultat efter finansnetto i procent av nettoomsättning) uppgick till 3,0 (2,6) procent.

MSEK	Orderingång			Orderstock kvar att uppjobba			Nettoomsättning			Resultat efter finansnetto			Nettomarginal %		
	januari-december			31 december			januari-december			januari-december			januari-december		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Anläggning	10 012	11 207	11 268	6 404	6 698	5 547	10 746	11 078	12 289	141	201	200	1,3	1,8	1,6
Bostad	2 001	3 479	4 230	1 548	2 712	3 481	2 041	2 365	3 797	1	13	114	0,0	0,5	3,0
Hus	17 071	17 560	18 571	8 804	9 050	9 836	15 700	17 603	17 376	181	312	332	1,2	1,8	1,9
Industri	2 603	2 998	4 539			30	2 603	2 998	4 508	210	291	423	8,1	9,7	9,4
Elimineringar	-1 915	-2 120	-2 448				-1 875	-2 123	-2 447						
<b>Byggverksamheten</b>	<b>29 772</b>	<b>33 124</b>	<b>36 160</b>	<b>16 756</b>	<b>18 460</b>	<b>18 894</b>	<b>29 215</b>	<b>31 921</b>	<b>35 523</b>	<b>533</b>	<b>817</b>	<b>1 069</b>	<b>1,8</b>	<b>2,6</b>	<b>3,0</b>

**ORDERINGÅNG OCH ORDERSTOCK  
I BYGGVERKSAMHETEN**

MDR SEK



Orderingsången i Byggverksamheten ökade med 9 procent under 1999 jämfört med 1998.

LÅNEPORTFÖLJ 1999-12-31	SEK och utländsk valuta		SEK och utländsk valuta			SEK	
	Lånebindningstid Belopp	Andel, %	Räntebindningstid Belopp	Andel, %	Medel- ränta, %	Räntebindningstid Belopp	Medel- ränta, %
2000	3 505	40	2 664	30	6,3	709	5,2
2001	1 001	11	2 325	26	5,6	1 365	7,3
2002	902	10	657	7	4,6	106	7,1
2003	654	7	581	7	5,6	281	5,8
2004	832	10	577	7	4,6	147	5,5
2005-	1 908	22	1 998	23	5,3	1 583	5,9
<i>Räntebärande skulder</i>	<i>8 802</i>	<i>100</i>	<i>8 802</i>	<i>100</i>	<i>5,7</i>	<i>4 191</i>	<i>6,3</i>
Likvida tillgångar	2 368		2 368			1 187	
Räntebärande fordringar	1 138		1 138			1 021	
<i>Nettolåneskuld</i>	<i>5 296</i>		<i>5 296</i>			<i>1 983</i>	

KÄNSLIGHETSANALYS	Förändring	Resultateffekt	Påverkan räntabilitet	Påverkan räntabilitet
		efter finansnetto, MSEK (årsbasis)	på eget kapital, %-enheter	på sysselsatt kapital, %-enheter
<b>Byggverksamheten</b>				
Volym	+/- 5 procent	163	1,2	0,9
Rörelsemarginal	+/- 0,5 procentenheter	181	1,3	1,0
<b>Fastighetsverksamheten</b>				
Fastighetsutveckling, försäljning volym	+/- 10 procent	13		
Fastighetsutveckling, försäljning marginal	+/- 1 procentenhet	7		
Hysesintäkter, förvaltning	+/- 5 procent	4		
DoU kostnader, förvaltning	+/- 5 procent	11		
Vakansgrad helägt bestånd, hyra	+/- 1 procentenhet	6		
<b>Koncernen</b>				
Låneränta <sup>1)</sup>	+/- 1 procentenhet	13	0,1	0,0
Amortering av lån	10 procent	16	0,1	0,3
Ändrad soliditet	- 5 procentenheter	-77	0,9	0,0

1) Beräknad på lån som förfaller 2000.

## KONCERNENS RESULTATRÄKNING

MSEK		1997	1998	1999
Nettoomsättning	Not 1	29 581	34 160	37 460
Kostnader för produktion och förvaltning	Not 2	-26 631	-30 832	-33 446
<i>Bruttoresultat</i>		2 950	3 328	4 014
Försäljnings- och administrationskostnader		-2 288	-2 587	-3 062
Resultat av fastighetsförsäljning	Not 3	-74	323	163
Resultat från andelar i intresseföretag	Not 4	26	-158	66
Resultat sålda andelar i koncernföretag	Not 5	105	1	7
Resultat sålda andelar i intresseföretag	Not 7		194	145
Omvärdering av fastigheter				31
Fusionskostnader		-449		
<i>Rörelseresultat</i>	Not 6	270	1 101	1 364
Resultat från övriga finansiella anläggningstillgångar	Not 9	23	28	151
Resultat från finansiella omsättningstillgångar	Not 10	164	162	212
Räntekostnader och liknande resultatposter	Not 11	-661	-561	-476
<i>Resultat efter finansiella poster</i>	Not 12	-204	730	1 251
Skatt på årets resultat	Not 25	35	-184	-408
Minoritetsintressen		-4	-3	-5
<i>Årets resultat</i>		-173	543	838



# KONCERNENS BALANSRÄKNING

<b>TILLGÅNGAR, MSEK</b>		1997-12-31	1998-12-31	1999-12-31
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>	Not 13	1 427	1 344	2 234
Byggnader och mark	Not 14	10 262	9 150	7 991
Maskiner och inventarier		1 323	1 440	1 961
Pågående nyanläggningar		856	1 060	1 958
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	Not 15	12 441	11 650	11 910
Andelar i intresseföretag	Not 17	2 100	1 500	1 076
Fordringar hos intresseföretag		154	368	201
Andra långfristiga värdepappersinnehav		122	590	278
Andra långfristiga fordringar		1 315	1 146	982
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	Not 18	3 691	3 604	2 537
<b>ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>		<b>17 559</b>	<b>16 598</b>	<b>16 681</b>
<i>Exploateringsfastigheter</i>	Not 19	899	1 154	1 870
Material- och varulager	Not 20	453	428	495
Förskott till leverantörer		17	15	12
<i>Varulager m.m.</i>		470	443	507
Kundfordringar		4 605	5 460	5 291
Kortfristiga fordringar hos intresseföretag		102	109	115
Övriga kortfristiga fordringar		650	986	784
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		450	574	1 411
<i>Kortfristiga fordringar</i>		5 807	7 129	7 601
<i>Kortfristiga placeringar</i>		2 307	1 678	1 042
<i>Kassa och bank</i>		1 302	1 457	1 329
<b>OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>		<b>10 785</b>	<b>11 861</b>	<b>12 349</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>28 344</b>	<b>28 459</b>	<b>29 030</b>

<b>RÄNTEBÄRANDE/ ICKE RÄNTEBÄRANDE TILLGÅNGAR</b>	1997-12-31			1998-12-31			1999-12-31		
	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa
Finansiella anläggningstillgångar	1 213	2 478	3 691	1 274	2 330	3 604	918	1 619	2 537
Kortfristiga fordringar	199	5 608	5 807	344	6 785	7 129	220	7 381	7 601
Kortfristiga placeringar	2 307		2 307	1 669	9	1 678	1 039	3	1 042
Kassa och bank	1 302		1 302	1 457		1 457	1 329		1 329
Övriga anläggnings- och omsättningstillgångar		15 237	15 237		14 591	14 591		16 521	16 521
<i>Summa tillgångar</i>	5 021	23 323	28 344	4 744	23 715	28 459	3 506	25 524	29 030

## KONCERNENS BALANSRÄKNING

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK		1997-12-31	1998-12-31	1999-12-31
Aktiekapital	Not 21	2 711	2 711	2 711
Bundna reserver		4 914	5 449	3 834
<i>Bundet eget kapital</i>		7 625	8 160	6 545
Fria reserver		1 785	968	2 412
Årets resultat		-173	543	838
<i>Fritt eget kapital</i>		1 612	1 511	3 250
<b>EGET KAPITAL</b>	Not 22	9 237	9 671	9 795
Minoritetsintressen		25	25	30
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	Not 24	1 272	1 356	1 445
Avsättningar för skatter	Not 25	177	334	513
Övriga avsättningar	Not 26	794	651	657
<i>Avsättningar</i>		2 243	2 341	2 615
Obligationslån		100	201	
Skulder till kreditinstitut	Not 27	3 126	2 051	3 868
Skulder till intresseföretag		216	23	19
Övriga skulder		132	5	11
<i>Långfristiga skulder</i>		3 574	2 280	3 898
Skulder till kreditinstitut	Not 27	4 290	4 687	3 500
Förskott från kunder		218	287	119
Ej upparbetad projektfakturering		1 607	1 351	1 466
Leverantörsskulder		3 151	3 743	3 124
Skulder till intresseföretag		42	26	35
Skatteskulder		42	48	193
Övriga skulder		1 507	1 764	1 744
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		2 408	2 236	2 511
<i>Kortfristiga skulder</i>		13 265	14 142	12 692
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		28 344	28 459	29 030
Panter och därmed jämförliga säkerheter för egna skulder och avsättningar.		4 384	2 775	1 603
Övriga ställda panter och därmed jämförliga säkerheter.		247	158	145
<i>Ställda säkerheter</i>	Not 30	4 631	2 933	1 748
<i>Ansvarsförbindelser</i>	Not 30	3 284	4 349	5 481

RÄNTEBÄRANDE / ICKE RÄNTEBÄRANDE SKULDER Not 28	1997-12-31			1998-12-31			1999-12-31		
	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa
Skulder till kreditinstitut	7 416		7 416	6 738		6 738	7 368		7 368
Övriga skulder	310	9 113	9 423	323	9 361	9 684	15	9 207	9 222
Avsättningar	1 230	1 013	2 243	1 320	1 021	2 341	1 419	1 196	2 615
Minoritetsintresse		25	25		25	25		30	30
Eget kapital		9 237	9 237		9 671	9 671		9 795	9 795
<i>Summa eget kapital och skulder</i>	8 956	19 388	28 344	8 381	20 078	28 459	8 802	20 228	29 030

## KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

MSEK		1997	1998	1999	
<b>Den löpande verksamheten</b>					
	Resultat efter finansiella poster	-204	730	1 251	
	Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	765	580	449	
	Skatt	-18	-27	-189	
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapitalet</i>		543	1 283	1 511	
	Förändring av varulager	-62	-18	63	
	Förändring av fordringar	-100	-969	1 156	
	Förändring av skulder, räntefria	-180	585	-2 793	
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-342	-402	-1 574	
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten</i>		201	881	-63	
<b>Investeringsverksamheten</b>					
	Förvärv av dotterbolag	Not 34	924	-25	-654
	Försäljning av dotterbolag	Not 34	913	10	6
	Förändring i omsättningsfastigheter netto		407	-612	-646
	Förvärv av byggnader och mark	Not 34	-2 384	-1 414	-1 489
	Försäljning av byggnader och mark		5 129	2 483	2 323
	Förvärv av övriga finansiella anläggningstillgångar		-577	-525	-180
	Försäljning av övriga finansiella anläggningstillgångar		106	305	679
	Förvärv av övriga anläggningstillgångar	Not 34	-563	-577	-703
	Försäljning av övriga anläggningstillgångar		67	66	122
<i>Kassaflöde från investeringsverksamheten</i>		4 022	-289	-542	
<i>Kassaflöde före finansiering</i>		4 223	592	-605	
<b>Finansieringsverksamheten</b>					
	Förändring av räntebärande kortfristiga skulder		331	417	-1 435
	Upptagna långfristiga lån		-3 409	105	3 238
	Amortering av lån		879	-1 376	-2 022
	Utbetald utdelning		-120	-163	-271
	Förändring av långfristiga fordringar		-937	-45	331
	Förändring av minoritet mm		-8	-4	
<i>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</i>		-3 264	-1 066	-159	
<i>Årets kassaflöde inkl. kursdifferenser i likvida medel</i>		Not 34	959	-474	-764
<i>Likvida medel vid årets början</i>		Not 34	2 650	3 609	3 135
<i>Likvida medel vid årets slut</i>		Not 34	3 609	3 135	2 371

## MODERBOLAGETS RESULTATRÄKNING

MSEK		1997	1998	1999
Nettoomsättning	Not 1	10 379	14 948	16 251
Kostnader för produktion och förvaltning	Not 2	-9 573	-13 706	-14 896
<i>Bruttoresultat</i>		806	1 242	1 355
Försäljnings- och administrationskostnader		-1 010	-1 382	-1 496
Resultat av fastighetsförsäljning	Not 3	2	12	133
Fusionskostnader		-415		
<i>Rörelseresultat</i>	Not 6	-617	-128	-8
Resultat från andelar i koncernföretag	Not 8	405	-427	947
Resultat från andelar i intresseföretag	Not 4	-151	22	91
Resultat från övriga finansiella anläggningstillgångar	Not 9	6	-10	45
Resultat från finansiella omsättningstillgångar	Not 10	105	128	119
Räntekostnader och liknande resultatposter	Not 11	-108	-250	-18
<i>Resultat efter finansiella poster</i>	Not 12	-360	-665	1 176
Bokslutsdispositioner	Not 23	181	5	-81
Skatt på årets resultat	Not 25	4	-7	-3
<i>Årets resultat</i>		-175	-667	1 092

# MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

<b>TILLGÅNGAR, MSEK</b>		1997-12-31	1998-12-31	1999-12-31
Byggnader och mark	Not 14	216	247	244
Pågående nyanläggningar		2	8	22
Maskiner och inventarier		266	515	511
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>	Not 15	484	770	777
Andelar i koncernföretag	Not 16	11 053	9 178	9 008
Fordringar hos koncernföretag		554	1 000	781
Andelar i intresseföretag	Not 17	776	615	204
Fordringar hos intresseföretag		67	154	157
Andra långfristiga värdepappersinnehav		41	461	151
Andra långfristiga fordringar		53	8	10
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>	Not 18	12 544	11 416	10 311
<b>ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR</b>		13 028	12 186	11 088
<i>Exploateringsfastigheter</i>	Not 19	393	397	400
<i>Varulager m.m.</i>	Not 20	20	31	32
Kundfordringar		1 695	2 731	2 648
Fordringar hos koncernföretag		1 457	881	1 326
Fordringar hos intresseföretag		7	4	21
Övriga fordringar		191	177	183
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		92	206	328
<i>Kortfristiga fordringar</i>		3 442	3 999	4 506
<i>Kortfristiga placeringar</i>		685	1 135	2 998
<i>Kassa och bank</i>		468	1 103	733
<b>OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>		5 008	6 665	8 669
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		18 036	18 851	19 757

<b>RÄNTEBÄRANDE/ ICKE RÄNTEBÄRANDE TILLGÅNGAR</b>	1997-12-31			1998-12-31			1999-12-31		
	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa
Finansiella anläggningstillgångar	248	12 296	12 544	610	10 806	11 416	327	9 984	10 311
Kortfristiga fordringar	962	2 480	3 442	275	3 724	3 999	619	3 887	4 506
Kortfristiga placeringar hos NCCs Internbank	685		685	1 135		1 135	2 998		2 998
Kassa och bank, NCCs Internbank	325		325	738		738	385		385
Kassa och bank, övriga	143		143	365		365	348		348
Övriga anläggnings- och omsättningstillgångar		897	897		1 198	1 198		1 209	1 209
<i>Summa tillgångar</i>	2 363	15 673	18 036	3 123	15 728	18 851	4 677	15 080	19 757

## MODERBOLAGETS BALANSRÄKNING

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK		1997-12-31	1998-12-31	1999-12-31
Aktiekapital (108 435 822 aktier)	Not 21	2 711	2 711	2 711
Reservfond		1 639	1 639	1 639
Överkursfond		1 751	1 751	
<i>Bundet eget kapital</i>		<i>6 101</i>	<i>6 101</i>	<i>4 350</i>
Balanserad vinst		2 277	1 808	2 383
Årets resultat		-175	-667	1 092
<i>Fritt eget kapital</i>		<i>2 102</i>	<i>1 141</i>	<i>3 475</i>
<b>EGET KAPITAL</b>	Not 22	<b>8 203</b>	<b>7 242</b>	<b>7 825</b>
<i>Obeskattade reserver</i>	Not 23	<i>27</i>	<i>22</i>	<i>103</i>
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	Not 24	1 204	1 293	1 391
Övriga avsättningar	Not 26	169	162	145
<i>Avsättningar</i>		<i>1 373</i>	<i>1 455</i>	<i>1 536</i>
Obligationslån		100	201	
Skulder till kreditinstitut	Not 27	54	52	50
Skulder till koncernföretag		3 444	3 943	4 375
Skulder till intresseföretag		207		
Övriga skulder			16	34
<i>Långfristiga skulder</i>		<i>3 805</i>	<i>4 212</i>	<i>4 459</i>
Skulder till kreditinstitut	Not 27		14	
Förskott från kunder		67	119	71
Pågående arbeten för annans räkning	Not 29	1 459	2 101	1 996
Leverantörsskulder		1 077	1 823	1 675
Skulder till koncernföretag		493	478	474
Skulder till intresseföretag		6	8	3
Skatteskulder		2	11	3
Övriga skulder		549	438	606
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		975	928	1 006
<i>Kortfristiga skulder</i>		<i>4 628</i>	<i>5 920</i>	<i>5 834</i>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>18 036</b>	<b>18 851</b>	<b>19 757</b>
Panter och därmed jämförliga säkerheter för egna skulder och avsättningar.		61	57	71
Övriga ställda panter och därmed jämförliga säkerheter.		87	176	176
<i>Ställda säkerheter</i>	Not 30	<i>148</i>	<i>233</i>	<i>247</i>
<i>Ansvarsförbindelser</i>	Not 30	<i>8 399</i>	<i>10 000</i>	<i>13 347</i>

RÄNTEBÄRANDE/ ICKE RÄNTEBÄRANDE SKULDER	1997-12-31			1998-12-31			1999-12-31		
	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa	Ränte- bärande	Ej ränte- bärande	Summa
Skulder till kreditinstitut	54		54	66		66	50		50
Övriga skulder	1 230	7 149	8 379	1 750	8 316	10 066	2 301	7 942	10 243
Avsättningar	1 204	169	1 373	1 293	162	1 455	1 391	145	1 536
Eget kapital och obeskattade reserver		8 230	8 230		7 264	7 264		7 928	7 928
<i>Summa eget kapital och skulder</i>	<i>2 488</i>	<i>15 548</i>	<i>18 036</i>	<i>3 109</i>	<i>15 742</i>	<i>18 851</i>	<i>3 742</i>	<i>16 015</i>	<i>19 757</i>



## MODERBOLAGETS KASSAFLÖDESANALYS

MSEK		1997	1998	1999
<b>Den löpande verksamheten</b>				
	Resultat efter finansiella poster	-360	-665	1 176
	Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	526	789	966
	Skatt	4	-28	-11
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapitalet</i>		170	96	2 131
	Förändring av varulager	-6	-11	-1
	Förändring av fordringar	-1 034	-10	-264
	Förändring av skulder, räntefria	652	523	-182
	Förändring saldo pågående arbeten	-142	642	-105
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		-530	1 144	-552
<i>Kassaflöde från den löpande verksamheten</i>		-360	1 240	1 579
<b>Investeringsverksamheten</b>				
	Förvärv av dotterbolag	Not 34	-86	-1 589
	Försäljning av dotterbolag	Not 34	341	168
	Förändring i omsättningsfastigheter netto	-166	-110	-11
	Förvärv av byggnader och mark	Not 34	-49	-8
	Försäljning av byggnader och mark	1	48	
	Förvärv av övriga finansiella anläggningstillgångar	10	242	-28
	Försäljning av övriga finansiella anläggningstillgångar	-4	197	423
	Förvärv av övriga anläggningstillgångar	Not 34	-266	-200
	Försäljning av övriga anläggningstillgångar	4	60	37
<i>Kassaflöde från investeringsverksamheten</i>		255	377	-1 208
<i>Kassaflöde före finansiering</i>		-105	1 617	371
<b>Finansieringsverksamheten</b>				
	Förändring av räntebärande kortfristiga skulder	104	-3	228
	Upptagna långfristiga lån	565	122	1 184
	Amortering av lån	-16		-287
	Utbetald utdelning	-120	-163	-271
	Förändring av långfristiga fordringar	-156	-488	268
<i>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</i>		377	-532	1 122
<i>Årets kassaflöde</i>		272	1 085	1 493
	<i>Likvida medel vid årets början</i>	Not 34	881	2 238
	<i>Likvida medel vid årets slut</i>	Not 34	1 153	3 731

# REDOVISNINGSPRINCIPER

**Koncernredovisning:** Koncernbokslutet har upprättats i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation om koncernredovisning och omfattar moderbolaget, samtliga bolag i vilka moderbolaget har ett bestämmande inflytande och intressebolag. Konsolideringen baseras på följande huvudprinciper:

- Bolag i vilka moderbolaget direkt eller indirekt äger aktier som motsvarar mer än 50 procent av rösterna, eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande, konsolideras i sin helhet med avdrag för minoritetsandelar i de ingående bolagen. ("Full konsolidering" enligt förvärvsmetoden.)
- Koncernens andel i intressebolagen konsolideras enligt kapitalandelsmetoden. Med intressebolag avses bolag där koncernen kontrollerar 20–50 procent av rösterna eller där koncernen i övrigt har ett betydande inflytande. Förteckningar över koncernbolag och intressebolag finns i not 16 och not 17.
- Bolag som ej utgör dotterföretag och som driver entreprenadprojekt i konsortieliknande former, dvs. med gemensamt ägande och kontroll samt i tiden avgränsad verksamhet, konsolideras enligt klyvningsmetoden.

Förvärvsmetoden kännetecknas av att tillgångar och skulder upptas till marknadsvärde efter beaktande av latent skatt enligt upprättad förvärvsanalys. Överstiger anskaffningsvärdet för dotterbolagets aktier det framräknade marknadsvärdet av dotterbolagets nettotillgångar upptas skillnaden som koncernmässig goodwill.

Övervärden som hänförs till specifika tillgångar avskrivs under den tid som dessa tillgångar avskrivs i dotterbolagen. Uppkommen goodwill avskrivs under sin beräknade ekonomiska livslängd vilket f.n. innebär 5–20 år.

Kapitalandelsmetoden innebär att det bokförda värdet av aktierna i intressebolag förändras med koncernens andel i intressebolagens resultat minus erhållen utdelning. I likhet med full konsolidering görs även här en sk förvärvsanalys. Övervärden som därvid uppkommer avskrivs under sin beräknade ekonomiska livslängd, dessa avskrivningar påverkar också det bokförda värdet av aktierna.

Förvärvade och avyttrade bolag ingår i koncernens resultaträkning under innehavstiden.

Vid omräkning till svenska kronor av självständiga utländska bolags resultat- och balansräkningar har dagskursmetoden använts. Samtliga tillgångar och skulder i dotterbolagens balansräkningar har således omräknats till balansdagens kurs och samtliga poster i resultaträkningarna till årets genomsnittskurs. Den omräkningsdifferens som då uppstår har förts direkt till det egna kapitalet.

Den ackumulerade omräkningsdifferensen redovisas som en del av det slutligen realiserade resultatet vid beräkning av det koncernmässiga resultatet vid försäljningen av dotterbolag.

**Internprissättning:** Marknadsbaserad prissättning tillämpas vid leveranser mellan enheterna inom koncernen.

**Avskrivningar:** Avskrivningar enligt plan på maskiner och inventarier, byggnader och markanläggningar, patent m.m. samt på de delar av övervärden som hänför sig till goodwill och övriga tillgångar har beräknats på koncernens ursprungliga anskaffningsvärden och beräknad ekonomisk livslängd. Nedskrivning sker vid bestående värdenedgång.

Avskrivningssatserna varierar för olika slag av tillgångar. För goodwill görs f n årliga avskrivningar med 5–20 procent, för maskiner och inventarier 2,5–33 procent, för byggnader 1,4–5 procent, för markanläggning-

ar 3,7–4 procent, för materialtäckter i takt med konstaterad substansvärdeminskning samt förvaltningsfastigheter 1 procent.

Anskaffningskostnad för goodwill avseende förvärvet av NCC Norge avskrivs efter en plan med 10 procent per år. Förvärvat goodwill i NCC Finland och NCC Danmark inklusive det under året förvärvade Superfos Construction, avskrivs efter en plan med 5 procent per år. Dessa avskrivningsplaner har valts mot bakgrund av att förvärven är en del i NCCs Nordenstrategi och långsiktiga, att de förvärvade bolagen har en stark marknadsposition samt att marknads- och teknikförhållandena bedöms sådana att förvärven torde ha en ekonomisk livslängd som uppgår till åtminstone 10 respektive 20 år.

Anskaffningskostnad för goodwill avseende förvärvet av Siab, skrivs av under 20 år, med hänsyn till förvärvets strategiska vikt och skall ses i förhållande till förväntade samordningsvinster.

NCC prövar årligen den förvärvade goodwillens bokförda restvärde och om behov skulle uppstå kommer nedskrivning eller justering av planerna att ske.

**Kortfristiga placeringar:** Med kortfristiga placeringar avses obligationer och andra räntebärande instrument. Värdering sker till det lägsta av anskaffningsvärdet och marknadsvärdet på balansdagen. Vid värderingen har denna princip tillämpats på portföljen som helhet. Detta innebär att realiserade förluster har avräknats mot realiserade vinster. Eventuell överskjutande förlust redovisas som finansiell kostnad. Motsvarande vinst redovisas däremot inte.

Upplupna räntor på kortfristiga placeringar periodiseras enligt sedvanliga principer.

**Fordringar och skulder i utländsk valuta:** Monetära fordringar och skulder i utländsk valuta har omräknats till balansdagens kurs i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation. Skillnaden mellan anskaffningsvärde och balansdagens värde har resultatförts. För jämförelseären redovisas realiserade kursvinster på långfristiga fordringar och skulder som en valutakursreserv bland obeskattade reserver och årets förändring som en bokslutsdisposition i moderbolagets redovisning. Från och med 1999 följer NCC Redovisningsrådets rekommendation nr 8, Redovisning av effekter av ändrade valutakurser.

Kursdifferenser på lån upptagna för att finansiera utländska entreprenader redovisas i resultatet då respektive projekt resultatavräknas.

Koncernbolag har tagit upp lån i främmande valutor för att kurssäkra del av nettoinvesteringarna i utländska dotterbolag samt utländska intressebolag, som konsolideras enligt kapitalandelsmetoden. Dessa lån värderas i moderbolag samt i koncernen till balansdagens kurs. I koncernredovisningen har kursdifferenserna på dessa lån efter beaktande av latent skatt förts direkt till eget kapital till den del de motsvaras av årets omräkningsdifferenser.

**Varulager:** Varulagret har värderats enligt lägsta värdets princip. Råvaror har därvid värderats till det lägsta av anskaffnings- och återanskaffningsvärdet, medan tillverkade varor värderats till det lägsta av tillverkningskostnad och försäljningsvärde efter avdrag för försäljningskostnader. Erforderlig reservering har därmed skett för inkuransrisker. (Särskilda principer för fastigheter utgörande omsättningstillgång beskrivs här nedan.)

**Fastigheter som anläggningstillgång respektive omsättningstillgång:** Fastigheterna har klassificerats i enlighet med Sveriges Byggindustris branschrekommendation. Kategorin förvaltningsfastigheter redovisas enligt denna rekommendationen som anläggningstillgång. Inneha-

vet har karaktär av anläggningstillgång såtillvida att det utgör basen för kontinuerligt bedriven förvaltningsverksamhet.

I balansräkningen redovisas fastigheter som utgör anläggningstillgång i posten Byggnader och mark, medan fastigheter som utgör omsättningstillgång redovisas i posten Exploateringsfastigheter.

Byggnader och mark redovisas med uppdelning på

- driftsfastigheter
- förvaltningsfastigheter
- exploateringsfastigheter

Förvaltningsfastigheter är koncernens innehav av färdigställda objekt för egen förvaltning och exploateringsfastigheter som redovisas som anläggningstillgång är avsedda för produktion av drifts- och förvaltningsfastigheter.

Exploateringsfastigheter vilka redovisas som omsättningstillgång avser innehav av råmark och saneringsfastigheter för framtida exploatering i entreprenadrörelsen.

I anskaffningsvärdet för fastigheter ingår

- förvärvskostnader
- projekteringskostnader
- produktionskostnader för ny-, till- eller ombyggnad.

Nedlagda kostnader vid uppförandet av förvaltningsfastigheter redovisas som pågående nyanläggningar till dess fastigheterna tas i förvaltning. Omföring sker av fastighet som tagits i förvaltning under året, från pågående nyanläggningar till förvaltningsfastigheter den 1 januari påföljande år. Avskrivning påbörjas vid samma tidpunkt.

I produktionskostnader för pågående investeringar i fastigheter ingår aktiverad ränta inom ramen för faktiska ränteutgifter.

Fastigheter som är omsättningstillgång värderas till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde.

NCC gör varje år en intern värdering i syfte att bedöma eventuella nedskrivningsbehov. Värderingen sker med utgångspunkt från långsiktigt rimliga avkastningskrav, bedömda hyresintäkter med hänsyn tagen till reducerade räntebidrag samt vakansgrader i ett tioårsperspektiv. Beroende på läge mm varierar kravet på direktavkastning mellan knappt sju och drygt tio procent. Varje enskild fastighet har bedömts utifrån sina egna förutsättningar. Enskilda objekts undervärden har inte kvittats mot övervärden i andra fastigheter.

Nedskrivning som skett på fastighet som redovisas som omsättningstillgång i ett bokslut skall i senare bokslut reverseras till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde när grunden för nedskrivningen helt eller delvis ej längre kvarstår.

Nedskrivning som gjorts på fastighet vilken redovisas som anläggningstillgång reverseras i enlighet med årsredovisningslagen, då grunden för nedskrivningen helt eller delvis inte längre kvarstår. Detta sker även vad avser nedskrivningar som skett före Årsredovisningslagens ikraftträdande.

Nedskrivning på fastighet som skattemässigt betraktas som omsättningstillgång är en avdragsgill kostnad och reverseringen en skattepliktig intäkt.

**Affärsområde Fastigheter – fastighetsförvaltning:** Resultat fastighetsförvaltning består av förvaltningsfastigheternas driftnetto med avdrag för avskrivningar enligt plan och administrationskostnader hänförliga till affären fastighetsförvaltning. Vidare ingår motsvarande resultatandelar från intressebolag efter avdrag för finansnetto. Driftnettot är summan av hyresintäkter, räntebidrag och övriga intäkter med avdrag för drifts-, underhålls- och utyrningskostnader. I driftnettot ingår fastighetsskatt och i utyrningskostnader ingår, förutom hyresgäst Anpassningar, externa utyrningsarvodet och andra externa utyrningskostnader, även kostnader för den egna utyrningsorganisationen.

**Affärsområde Fastigheter – försäljning av förvaltningsfastigheter:** Under rubriken försäljning av förvaltningsfastigheter redovisas resultatet från försäljning av de fastigheter som rubricerades som förvaltnings-

fastigheter vid försäljningstillfället. I försäljningskostnader ingår, förutom externa försäljningskostnader, även kostnader för det egna försäljningsarbetet. Försäljningsresultatet belastas med omkostnader både för genomförda och ej genomförda affärer.

**Affärsområde Fastigheter – fastighetsutveckling:** Under rubriken fastighetsutveckling redovisas de intäkter och kostnader (exklusive räntor) som är hänförliga till balansposterna pågående nyanläggningar och exploateringsfastigheter. Vidare ingår resultatet från andra fastighetsprojekt, exempelvis sådana där mark sålts tillsammans med ett uppdrag att uppföra en byggnad på den sålda marken.

Resultat fastighetsutveckling är summan dels av resultat från försäljning av pågående nyanläggningar, exploateringsfastigheter och andra fastighetsprojekt dels driftnetto från exploateringsfastigheter samt administrationskostnader hänförliga till affären fastighetsutveckling. Vidare ingår motsvarande resultatandelar från intressebolag efter avdrag för finansnetto. I försäljningskostnader ingår, förutom externa försäljningskostnader, även kostnader för det egna försäljningsarbetet. Försäljningsresultatet belastas med omkostnader både för genomförda och ej genomförda affärer.

**Koncernen – successiv vinstavräkning av entreprenadprojekt:** Vid tillämpning av successiv vinstavräkning framkommer resultatet i takt med projektets genomförande (upparbetning). För bestämning av det resultat som vid en given tidpunkt har upparbetats krävs uppgifter om följande komponenter:

- projektintäkt – värdet av samtliga till entreprenaduppdraget hänförliga intäkter. Intäkterna skall vara av sådan karaktär att mottagaren kan tillgodogöra sig dem i form av faktiska inbetalningar eller annat vederlag.
- projektkostnad – samtliga mot projektintäkten svarande kostnader som är hänförliga till det enskilda projektet.
- upparbetsningsgrad – upparbetad del i förhållande till hela projektet. Som grundläggande villkor för successiv vinstavräkning gäller att projektintäkt och projektkostnad skall kunna storleksbestämmas på ett tillförlitligt sätt och att upparbetsningsgraden fastställs på ett sätt som är relevant med avseende på kravet på tillförlitlighet.

Enstaka projekt kan förekomma, för vilka en tillförlitlig bestämning av projektintäkt och projektkostnad inte kan göras när bokslut upprättas. I dessa fall bestäms intäkten i stället med hjälp av s.k. noll-avräkning. Regeln är då att projektet redovisas med en intäkt motsvarande upparbetad kostnad, dvs. resultatet tas upp till noll kronor i avvaktan på att en resultatbestämning kan göras. Så snart det är möjligt sker övergång till successiv vinstavräkning.

Följande exempel illustrerar hur successiv vinstavräkning tillämpas. NCC tecknar den 1/1 år 1 ett kontrakt om uppförande av en byggnad. Projektet beräknas ta två år att färdigställa. Kontraktets beloppet är 100 MSEK och den beräknade vinsten från projektet 5 MSEK. Den 31/12 år 1 är NCCs kostnader för projektet 47,5 MSEK, vilket motsvarar förväntningarna. Eftersom NCC utfört hälften av arbetet och projektet följer den uppställda planen tar NCC upp hälften av den beräknade vinsten på 5 MSEK, dvs. 2,5 MSEK, i redovisningen för år 1. Om NCC redovisat enligt tidigare princip skulle hela vinsten redovisats först i slutet av år 2 eller början av år 3, beroende på när slutlig ekonomisk uppgörelse skett med beställaren.

Resultat	År 1	År 2
Enligt tidigare tillämpad princip <sup>1)</sup>	0 MSEK	5 MSEK
Enligt successiv vinstavräkning	2,5 MSEK	2,5 MSEK

1) Vinstavräkning vid färdigställande.

Fördelen med successiv vinstavräkning är att redovisningen snabbare ger information om resultatutvecklingen. Successiv vinstavräkning har emellertid också en nackdel. Det inträffar ibland oförutsedda händelser som gör att det slutliga resultatet kan bli både högre och lägre än vad företaget förväntat. Svårigheterna att bedöma resultat är särskilt stora i

början av projekt och för projekt som är tekniskt komplicerade samt som löper över lång tid. De resultat som byggföretagen kommer att redovisa i framtiden kan därför komma att variera mer än hittills. Över en längre tidsperiod är dock det genomsnittliga resultatet för de olika redovisningsprinciperna överensstämmande.

Reservationer har gjorts för beräknade förluster, i den mån sådana förekommer, och dessa belopp har belastat resultatet respektive år.

**Moderbolaget – pågående arbeten i entreprenadrörelsen:** Oavslutade arbeten vid årsskiftet till fast pris redovisas i moderbolaget som pågående arbeten i balansräkningen. Faktureringssumman utgör på beställaren verkställd fakturering, exklusive förskott som inte motsvaras av nedlagt arbete och inklusive av beställare innehållna belopp enligt kontrakt. Nedlagda kostnader utgör till respektive arbetsplats direkt hänförliga kostnader såsom

- kostnader för inbyggnads-, förbruknings- och hjälpmaterial
- löner och ersättningar jämte samtliga lönebikostnader för arbetare, arbetsledare och annan personal
- kostnader för underentreprenader samt andra externa och interna tjänster
- externa och interna maskinhyror samt transportkostnader.

Från nedlagda kostnader har avdrag gjorts för beräknade förluster, i den mån sådana förekommer, och dessa belopp har belastat resultatet respektive år.

Skillnaden mellan faktureringen och nedlagda kostnader utgör "Saldo i pågående arbeten". Saldot påverkas av både lönsamheten i pågående arbeten och faktureringsgraden för utgående och inkommande fakturor. Faktureringsgraden överensstämmer inte alltid med upparbetningsgraden. I pågående arbeten finns således en upparbetad, men ännu inte resultatavräknad vinst.

**Latent skatteskuld:** Latent skatteskuld beräknas med utgångspunkt från den förväntade skattesatsen för närmast påföljande år i respektive land. Vid beräkning av skatteskuldens storlek beaktas förlustavdrag inom samma land. Dessutom tas hänsyn till att koncernen har reserveringar och nedskrivningar som gjorts i redovisningen men ännu inte kunnat yrkas skattemässigt. Vid ändring av skattesatser redovisas förändringen av skatteskulden i årets skattekostnad.

**Leasing- och hyresavtal:** Det sammanlagda anskaffningsvärdet på ingångna avtal under 1997–1999 avseende finansiell leasing av personbilar uppgår till cirka 122 (92) MSEK. Redovisning av dessa kontrakt i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation skulle medföra ett avsevärt merarbete och inte påverka bedömningen av koncernens resultat och ställning.

Vad gäller övriga hyresavtal, så hyr koncernbolagen till största delen sina lokaler internt och fastigheterna vari verksamheterna bedrivs ägs av

bolag i koncernen. Externa hyresavtal avseende lokaler, och normalt förekommande leasing av kontorsmaskiner o.dyl. uppgår till oväsentliga belopp.

**Redovisning av koncernbidrag och aktieägartillskott i moderbolaget** har gjorts i enlighet med uttalande från Redovisningsrådets Akutgrupp, vilket innebär att koncernbidrag redovisats direkt mot eget kapital och har således inte påverkat moderbolagets resultat.

Då moderbolaget befinner sig i en sådan skattesituation att större förlustavdrag finns att utnyttja, har någon skattekostnad ej beaktats på de koncernbidrag som på detta sätt förts direkt mot eget kapital. Någon skatt har ej heller beräknats på den del av lämnat koncernbidrag som skapar ett skattemässigt underskott.

**ABV-förvärvet:** Vid samgåendet med ABV 1988 har uppkommen goodwill om totalt 614 MSEK skrivits ned direkt mot överkursen vid den då genomförda nyemissionen. Om så inte skett, skulle goodwillen på detta strategiska förvärv skrivits av på 20 år.

För de övervärden på fastigheter som härrör från samgåendet med ABV redovisas inga latent skatteskulder. Skulle detta förvärv ha redovisats enligt Redovisningsrådets rekommendation om koncernredovisning som trädde ikraft från 1992 hade detta lett till en ökad latent skatteskuld och ett ökat goodwillbelopp.

Om ABV förvärvet redovisats enligt huvudreglerna och inte övergångsreglerna i Redovisningsrådets rekommendation skulle effekterna på balansräkningen per 1999-12-31 vara, ökning av redovisad goodwill med 482 (543) MSEK, ökad redovisad latent skatteskuld med 197 (214) MSEK, ökat redovisat eget kapital med 285 (328) MSEK. 1999 års resultat skulle netto minska med 43 (53) MSEK, genom ökade goodwillavskrivningar om 60 (60) MSEK och latent skatteintäkt på 17 (7) MSEK. Detta motsvarar –0,40 (–0,49) SEK per aktie.

Siab-förvärvet: Samgåendet med Siab skedde den 1997-05-01, från vilken tidpunkt Siabs resultaträkning ingår i koncernredovisningen.

**Proformaredovisning:** För att åskådliggöra det sammanslagna NCCs räkenskaper efter samgåendet med Siab redovisas, som tilläggsinformation, proforma resultat- och balansräkningar för 1996 och 1997. De nordiska dotterbolagen ingår i proformaredovisningen från gällande förvärvstidpunkt för respektive bolag.

Koncernresultaträkningarna för nya NCC är upprättade som om samgåendet med Siab hade skett per 1 januari 1996 och koncernbalansräkningen per 31 december 1996 för nya NCC är upprättad på basis av balansräkningarna för NCC och Siab per samma datum. Härvid har korrigeringar gjorts i enlighet med den nya redovisningsprincipen successiv vinstavräkning för entreprenaduppdrag.

All information som redovisas under affärsområdena är proforma enligt ovan.

## VALUTAKURSER

Land	SEK	Valuta	Genomsnittskurs jan – dec			Balanskurs 31 dec		
			1997	1998	1999	1997	1998	1999
Belgien	100	BEF	21,34	21,93	21,83	21,31	23,43	21,25
Cypern	1	CYP	14,93	15,41	15,23	15,02	16,33	14,80
Danmark	100	DKK	115,61	118,81	118,45	115,45	127,15	115,05
Finland	100	FIM	147,14	148,92	148,13	145,30	159,18	143,98
Nederländerna	100	NLG	391,34	401,39	399,67	390,25	428,92	388,52
Norge	100	NOK	108,00	105,38	105,99	107,20	106,03	105,95
Storbritannien	1	GBP	12,50	13,17	13,37	13,12	13,60	13,68
Tyskland	100	DEM	440,42	452,46	450,33	439,75	483,41	437,69

# KOMMENTARER OCH NOTER

Belopp i MSEK där ej annat anges

## NOT 1 NETTOOMSÄTTNING

Rörelsegrenar	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
<b>Byggrörelsen (Moderbolaget):</b>						
Årets fakturering				10 277	17 605	18 336
Fakturerat men ej resultatavräknat per 1/1				7 923	7 895	13 951
Fakturerat men ej resultatavräknat per 1/1 (övertaget från SIAB AB)					3 313	
Avgår: Fakturerat men ej resultatavräknat per 31/12				-7 895	-13 951	-16 121
<b>Summa intäkter i byggrörelsen</b>				<b>10 305</b>	<b>14 862</b>	<b>16 166</b>
Anläggning	10 152	11 078	12 289	4 717	5 888	6 515
Bostad	1 530	2 365	3 797	436	1 140	1 334
Hus	14 540	17 603	17 376	5 300	8 060	8 518
Industri	2 491	2 998	4 508	554	863	896
Elimineringar	-1 797	-2 123	-2 447	-702	-1 089	-1 097
<b>Summa intäkter i byggrörelsen</b>	<b>26 916</b>	<b>31 921</b>	<b>35 523</b>	<b>10 305</b>	<b>14 862</b>	<b>16 166</b>
<b>Fastighetsrörelsen:</b>						
Hysesintäkter	1 228	871	788			
Övrig fakturering	351	345	177			
Räntebidrag	55	15	12			
<b>Summa intäkter i fastighetsrörelsen</b>	<b>1 634</b>	<b>1 231</b>	<b>977</b>			
Invest	1 339	1 486	1 643	1	1	1
Övrigt och elimineringar	-308	-478	-683	73	85	84
<b>Summa intäkter övrigt</b>	<b>1 031</b>	<b>1 008</b>	<b>960</b>	<b>74</b>	<b>86</b>	<b>85</b>
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>29 581</b>	<b>34 160</b>	<b>37 460</b>	<b>10 379</b>	<b>14 948</b>	<b>16 251</b>

### Geografiska marknader

Sverige	18 047	20 596	21 772	10 379	14 948	16 251
Danmark	4 056	4 363	6 155			
Finland	2 734	3 388	3 541			
Övriga EU-länder	776	1 237	1 646			
Norge	3 221	4 100	3 723			
Östeuropa	234	85	387			
Ryssland	222	207	129			
Mellanöstern	34	19	50			
Sydamerika	88	87				
Övriga världen	169	78	57			
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>29 581</b>	<b>34 160</b>	<b>37 460</b>	<b>10 379</b>	<b>14 948</b>	<b>16 251</b>

### Koncernintern köp och försäljningar

Av moderbolagets totala inköp avser 12 % av inköpen och 4,6 % av försäljningen andra företag inom koncernen.

## NOT 2 KOSTNADER FÖR PRODUKTION OCH FÖRVALTNING

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Kostnader för produktion och förvaltning exkl fastighetsskatt	-26 573	-30 790	-33 410	-9 572	-13 703	-14 895
Fastighetsskatt	-58	-42	-36	-1	-3	-1
<b>Summa kostnader för produktion och förvaltning</b>	<b>-26 631</b>	<b>-30 832</b>	<b>-33 446</b>	<b>-9 573</b>	<b>-13 706</b>	<b>-14 896</b>

## NOT 3 RESULTAT AV FASTIGHETSFÖRSÄLJNING

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Försäljningsvärden med avdrag för försäljningskostnader	6 227	2 566	2 329	17	48	219
Bokförda värden	-6 301	-2 243	-2 166	-15	-36	-86
<b>Summa resultat av fastighetsförsäljning</b>	<b>-74</b>	<b>323</b>	<b>163</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>133</b>

## NOT 4 RESULTAT FRÅN ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

Koncernen	1997	1997	1998	1998	1999	1999
	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse
Andel i intresseföretags resultat	23	-9	57	-166	43	56
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	8	-2				
Nedskrivningar			-57	-2	-81	-6
Reversering av nedskrivningar	6		10		54	
<b>Summa resultat från andelar i intresseföretag</b>	<b>37</b>	<b>-11</b>	<b>10</b>	<b>-168</b>	<b>16</b>	<b>50</b>

I redovisat resultat ovan ingår utdelat resultat från intressebolag med 0,1 MSEK. För dessa intressebolag tillämpas ej kapitalandelsmetoden, då de är av ringa betydelse för den rättvisande bilden.

Moderbolaget	1997	1997	1998	1998	1999	1999
	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse
Utdelning		3	6	4		7
Realisationsresultat vid försäljning			195			90
Nedskrivningar		-154		-183		-6
<b>Summa resultat från andelar i intresseföretag</b>		<b>-151</b>	<b>201</b>	<b>-179</b>		<b>91</b>

## NOT 5 RESULTAT AV SÄLDA ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Koncernen	1997	1998	1999
Fastighetsförvaltande koncernbolag	1		
Övriga koncernbolag	104	1	7
<b>Summa</b>	<b>105</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

## NOT 6 RÖRELSERESULTAT

Rörelsegrenar	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Anläggning	32	102	98	-11	62	112
Bostad	32	23	144	-64	31	144
Hus	78	214	243	-89	215	106
Industri	243	320	433	37	134	112
<b>Byggverksamheten</b>	<b>385</b>	<b>659</b>	<b>918</b>	<b>-127</b>	<b>442</b>	<b>474</b>
Fastigheter	477	879	616			
Invest	57	-236	136	-18	-29	-20
Fusionskostnader	-449			-415		
Övrigt och elimineringar	-200	-201	-306	-57	-541	-462
<b>Summa rörelseresultat</b>	<b>270</b>	<b>1 101</b>	<b>1 364</b>	<b>-617</b>	<b>-128</b>	<b>-8</b>
I rörelseresultatet ingår avskrivningar med	-651	-678	-857	-120	-201	-217
<b>Resultatet är inklusive förvärvskostnader</b>						

## NOT 7 RESULTAT SÄLDA ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

Koncernen	1997	1997	1998	1998	1999	1999
	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse	Fastigh. rörelse	Övriga rörelse
Realisationsresultat vid försäljning			173	21	47	98
<b>Summa</b>			<b>173</b>	<b>21</b>	<b>47</b>	<b>98</b>

KOMMENTARER OCH NOTER

Belopp i MSEK där ej annat anges

**NOT 8 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

Moderbolaget	1997	1997	1998	1998	1999	1999
	Fastigh. rörelse	Övriga	Fastigh. rörelse	Övriga	Fastigh. rörelse	Övriga
Utdelning				630		2 992
Koncernbidrag		213				
Realisationsresultat vid försäljning	152	87		-1 018		311
Nedskrivningar		-47		-39		-2 356
<i>Summa resultat från andelar i koncernföretag</i>	152	253		-427		947

**NOT 9 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Erhållen utdelning	2	2	16			16
Ränteintäkter koncernföretag				2	18	13
Ränteintäkter övriga	16	69	52	1	4	2
Kursdifferenser	2					
Realisationsresultat vid försäljning	5	6	85	4	6	14
Nedskrivningar	-2	-49	-2	-1	-38	
<i>Summa resultat från övriga finansiella anläggningstillgångar</i>	23	28	151	6	-10	45

**NOT 10 RESULTAT FRÅN FINANSIELLA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Ränteintäkter koncernföretag				82	106	96
Ränteintäkter övriga	164	162	212	23	22	23
<i>Summa resultat från finansiella omsättningstillgångar</i>	164	162	212	105	128	119

**NOT 11 RÄNTEKOSTNADER OCH LIKANDE POSTER**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Räntekostnader koncernföretag				-60	-66	-120
Räntekostnader övriga	-688	-575	-589	-52	-83	-71
Aktivering av räntekostnader	27	23	34			
Kursdifferenser m.m.		-9	79	4	-101	173
<i>Summa räntekostnader &amp; liknande resultatposter</i>	-661	-561	-476	-108	-250	-18

**NOT 12 RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER**

Rörelsegränar	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Anläggning	122	159	144	117	209	131
Bostad	22	8	106	-69	20	225
Hus	125	252	279	-83	218	111
Industri	196	275	327	121	237	162
<i>Byggverksamheten</i>	465	694	856	86	684	629
Fastigheter	-107	436	402			
Invest	68	-229	236	-61	-196	126
Fusionskostnader	-449			-415		
Övrigt och eliminerings	-181	-171	-243	30	-1153	421
<i>Summa resultat efter finansiella poster</i>	-204	730	1 251	-360	-665	1 176

Resultatet är inklusive förvärvskostnader

**NOT 13 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Koncernen			Moderbolaget		
	Nyttj.-rätter	Good-will	Övriga	Nyttj.-rätter	Good-will	Övriga
Vid årets början	26	1 547	27			1
Nyanskaffningar		942	6			
Avyttringar och utrangeringar		-4	-6			
Omklassificeringar	9	205				
Omräkningsdifferens		-65	-2			
<i>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</i>	35	2 625	25			1
Ingående avskrivningar enl plan	-6	-234	-16			-1
Avyttringar och utrangeringar			6			
Omklassificeringar		-51				
Årets omräkningsdifferens		3				
Årets avskrivning enl plan		-150	-3			
<i>Utgående ackumulerade avskrivningar enl plan</i>	-6	-432	-13			-1
<i>Utgående planenligt restvärde</i>	29	2 193	12			0

**NOT 14 BYGGNADER OCH MARK**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Förvaltningsfastigheter	8 526	7557	5 950	51	70	43
Driftfastigheter	488	479	723	165	177	201
Exploateringsfastigheter	1 248	1 114	1 318			
<i>Summa byggnader och mark</i>	10 262	9 150	7 991	216	247	244

**NOT 15 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Koncernen	Förv.-fastigh.	Drifts-fastigh.	Expl.-fastigh.	Mask. & Invent.	Påg. nyan-lägn.	Summa
	Vid årets början	10 357	656	1 724	4 454	961
Nyanskaffningar	85	311	544	1 188	1 302	3 430
Avyttringar och utrangeringar	-1 989	-21	-125	-186	-265	-2 586
Omklassificeringar	176	19	-143	127	-75	104
Omräkningsdifferens	-53	-17	-206	-87	-2	-365
<i>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden<sup>1)</sup></i>	8 576	948	1 794	5 496	1 921	18 735
Ingående ned- och avskrivningar	-2 841	-181	-610	-3 014	99	-6 547
Via förvärvade bolag				-20		-20
Avyttringar och utrangeringar	206	5	7	91		309
Omklassificeringar	-2	-25	3	-46		-70
Årets omräkningsdifferens	6	3	132	41	-77	105
Reversering nedskrivningar	167				15	182
Årets ned- och avskrivningar	-203	-31	-8	-587		-829
<i>Utgående ackumulerade ned- och avskrivningar<sup>2)</sup></i>	-2 667	-229	-476	-3 535	37	-6 870
Ingående uppskrivningar	41	4				45
<i>Utgående ackumulerade uppskrivningar netto</i>	41	4				45
<i>Utgående planenligt restvärde</i>	5 950	723	1 318	1 961	1 958	11 910

1) I anskaffningsvärdena ingår aktiverade räntor med 238 och 38  
2) Ackumulerade nedskrivningar vid årets utgång -1 338 och -393  
Taxeringsvärde 2 886 och 591  
Bokförda värden på fastigheter som har taxeringsvärden 4 259 och 551

forts.



Belopp i MSEK där ej annat anges

## FORTS. NOT 15 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Moderbolaget	Förv.- fastigh.	Drifts- fastigh.	Expl.- fastigh.	Mask. & Invent.	Påg. ny- anlägg.	Summa
Vid årets början	83	228		1 636	7	1 954
Nyanskaffningar		4		222	26	252
Avyttringar och utrangeringar				-196		-196
Överföring inom NCC-koncernen		-8				-8
Omklassificeringar	-23	34		4	-12	3
<b>Utgående ackumulerade</b>						
anskaffningsvärdet	60	259		1 665	21	2 005
Ingående avskrivningar enl plan	-13	-37		-1 121		-1 171
Avyttringar och utrangeringar				176		176
Omklassificeringar				-3		-3
Årets avskrivning enl plan	-4	-7		-207		-217
<b>Utgående ackumulerade</b>						
avskrivningar enl plan	-17	-43		-1 154		-1 215
Ingående uppskrivningar					1	1
<b>Utgående ackumulerade</b>						
uppskrivningar netto					1	1
Ingående nedskrivningar på anskaffningsvärdet		-14				-14
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>		-14				-14
Utgående planenligt restvärde	43	201		511	22	777
Taxeringsvärde		204	256			460
Bokförda värden på fastigheter som har taxeringsvärden		198	400			598

## NOT 16 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

Moderbolaget, Organisationsnr,Säte	Andel, % <sup>1)</sup>	Antal andelar <sup>2)</sup>	Bokfört värde
Fastighetsbolag:			
NCC Fastigheter AB, 556080-5631, Solna	100	84	4 017
<b>Summa andelar fastighetsföretag</b>			<b>4 017</b>
<b>Övriga företag</b>			
Alsike Utvecklings AB, 556245-9452, Uppsala	100	16	2
Ballast Nord AB, 556109-8954, Umeå	100	1	6
Ballast Stockholm AB, 556078-3515, Stockholm	100		
Ballast Syd AB, 556137-8893, Lund	100	3	5
Ballast Väst AB, 556181-6496, Göteborg	100	3	19
Ballast Öst AB, 556063-6697, Linköping	100	8	3
Bergnäsens Ställningsmontage i Luleå AB, 556393-2838, Luleå	100	1	6
Binab i Stockholm AB, 556050-6130, Solna	100	1	5
Bitumenemulsion i Norden AB, 556487-8741, Stockholm	60	1	
Bostads AB Vägkarlen, 556420-5036, Uppsala	100	1	
Carl von Linnés Bygg & Fastighetsservice AB, 556064-8551, Kristinehamn	100	1	
Cressida AB, 556085-2468, Solna	100	100	10
Drevviken Fastighetsbolag, KB, 916623-1804, Stockholm	100		
Fastighetsbolaget Fair Fyrtiotre KB, 916630-7455, Solna	100		
Fastighetsbolaget Fiskvik HB, 916671-2704, Enköping	100		
Fogden i Täby AB, 556058-2115, Täby	80		
Frichs A/S, 154.466, Köpenhamn	100	2	
Frösunda Exploatering AB, 556430-1876, Solna	100		
Frösunda Exploatering KB, 916636-6451, Stockholm	100		1
Förvaltnings AB Kojan, 556459-6988, Norrköping	100	1	
Hercules Grundläggning, 556129-9800, Stockholm	100	196	59
H-tec Service i Eskilstuna AB, 556453-3072, Eskilstuna	100	50	10
JCC Johnson Construction Company AB, 556113-5251, Solna	100	1	
Jordskorpan Väst AB, 556171-7058, Halmstad	100	10	1
Kasper Höglund AB, 556009-9433, Solna	100	11	1
Kompri HB, 916765-5738, Malmö	75		2
Kvidinge Stenkross AB, 556090-5332, Åstorp	100	5	4
Käppala Bergbyggare HB, 969611-7390, Stockholm	60		
Lava Leasing AB, 556308-2139, Solna	100	660	3
Linder & Antonsson Byggnads AB, 556099-5614, Göteborg	100	1	2
Luzern AB, 556336-4727, Lund	100	1	3

forts.

## FORTS. NOT 16 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

	Andel, % <sup>1)</sup>	Antal andelar <sup>2)</sup>	Bokfört värde
Magenta Måleri AB, 556174-4078, Uppsala	100	3	5
Metodbyggen AB, 556085-3243, Stockholm	100	2	3
Mobile Asphalt SIA, 0003 222 930, Lettland	67	6	3
NCC Allemansfond AB i likv., 556136-3978, Solna	100	3	
NCC Bygg A/S, 959 606 803, Norge	100	7	85
NCC Danmark A/S, 103.707, Danmark	100	10	1 666
NCC Finans AB, 556223-6371, Solna	100	60	75
NCC Finland OY, 0988855-2, Finland	100	2	372
NCC Flygpendeln AB, 556302-3307, Solna	100	1	
NCC Försäkrings AB Norden, 516401-8151, Solna	100	500	74
NCC GmbH, HRB 7808, Tyskland	100		1
NCC Industri Eesti, 10 489 226, Estland	100		
NCC Industri Latvia SIA, 40 003 250 537, Lettland	100	1	
NCC Industri Polska, 810-821-432, Polen	100	10	9
NCC Industri UAB, U198-264, Litauen	100		
NCC Industries AB, 556001-8276, Solna	100	15	107
NCC Industry Ltd, 000 11 55, Ryssland	100		
NCC International AB, 556033-5100, Solna	100	501	307
NCC Invest BV, 33263925, Nederländerna	100		58
NCC Leasing Alfa AB, 556522-7724, Solna	100	1	
NCC Leasing Beta AB, 556559-4610, Solna	100	1	
NCC Nordic Construction Company AB, 556065-8949, Solna	100	3 809	1 018
NCC Norge A/S, 911274426, Norge	100	11 731	780
NCC Perspektiva Ltd, 84308, Ryssland	56		5
NCC Polska Sp. Z.o.o., 851-10-27-240, Polen	100	65	23
NCC Reinsurance AG, Schweiz, 020.3.003.243-9, Schweiz	100	3	77
NCC Siab Immobilien GmbH, HRB 59164, Tyskland	100		7
NCC Specialföretag AB, 556144-6732, Solna	100	275	33
NCC Treasury AB, 556030-7091, Solna	100	120	17
Nico Water & Services Cyprus Ltd, 42 263, Cypern	100	10	
Nils P Lundh AB, 556062-7795, Malmö	100	1	
Nordfräs AB, 556515-2690, Stockholm	100	4	1
Nordic Invest Cyprus Ltd, 40505, Cypern	100	250	3
Norske Siab A/S, 918 355 367, Norge	100	5	1
NVS Nordiska Värme Sana AB, 556053-6194, Malmö	100	100	69
Nybergs Entreprenad AB, 556222-1845, Gotland	100	1	12
Nystanet, KB, 969621-2738, Solna	100		
Oppunda Bygg AB, 556174-2973, Norrköping	100	6	2
Per Jacobsson Fastighets AB, 556380-1231, Tjörn	100	1	1
R.Å.D i Sverige AB, 556439-1307, Stockholm	94	21	5
Renopipe AB, 556305-1991, Solna	100	1	1
Robur Industri & Bostadskredit AB, 556145-1856, Uppsala	100	1	
Siab Byggen AB (fd Remusa AB), 556200-8978, Borlänge	100	1	
Siab Trading AB, 556104-9932, Stockholm	100	2	1
Skene Bygg AB, 556083-0316, Mark	100	1	
Skurups Fjärrvärme AB, 556578-3312, Solna	100	1	
Sundsvalls Ställnings AB, 556077-3847, Sundsvall	100		8
Svappavaara Åker och Byggnads AB, 556111-3712, Kiruna	100	4	3
Svenska Fräs och Asfallsättervinnning AB, 556214-7354, Markaryd	80	4	5
Svenska Industribyggen AB, 556087-2508, Stockholm	100	1	
Umeå Markplanering AB, 556195-2226, Umeå	100	2	1
Westerholm & Co AB, 556218-5396, Solna	100	1	1
Vindelbrinken AB, 556547-5638, Göteborg	100	1	
Vägmästarna i Bergslagen AB, 556408-1437, Solna	100	3	10
<b>Summa andelar övriga företag</b>			<b>4 991</b>
<b>Summa andelar i koncernföretag</b>			<b>9 008</b>
Endast direkt ägda dotterbolag specificeras. Antalet indirekt ägda dotterbolag uppgår till 186st.			
En fullständig specifikation kan erhållas från NCC AB.			
1) Ägarandelen överensstämmer med andel av rösterna för totalt antal aktier			
2) Antal aktier i 1000-tal			

KOMMENTARER OCH NOTER

Belopp i MSEK där ej annat anges

**NOT 17 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

Företagsnamn, Organisationsnr, Säte	Andel % <sup>1)</sup>	Moderbol		Koncern
		Antal andelar <sup>2)</sup>	Bokfört värde	
Aabenraa Granit I/S, 225121, Danmark	50			1
Algon GmbH, HRB 4923, Tyskland	50			6
Ankaret Invest SA, 526.209, Belgien	50	5 000		9
A-Train AB, 556500-3745, Stockholm	44	22 143	176	145
Betonelement A/S, 202.624, Danmark	50			53
Betongfabriken i Eskilstuna KB, 969639-5145, Eskilstuna	50	100		1
Björnö Mark KB, 916638-1419, Täby	50		1	1
CJP GmbH, HRB 5056, Tyskland	50			5
Dalkarlen Byggnads AB, 556329-5251, Norrköping	50			1
Ejendomsinteressentskabet Tüborg Nord B, 225.802, Danmark	15			41
Eskilstuna Betong AB, 556061-9826, Eskilstuna	50			2
Fabriksbetong AB, 556065-0599, Norrköping	50		1	1
Fastighets AB Strömstaden, 556051-7202, Norrköping	35	2	2	2
Fastighets AB Vreten i Västerås, 556417-3952, Västerås	33			2
Fastighetsbolaget Mulön AB, 556541-4546, Luleå	36	14	1	1
Gladökrossen HB, 969615-7917, Uppsala	50			4
Góra Kamienista Sp.Zoo, 8 842 139 234, Polen	49			4
Gräslöken nr 1 KB, 916444-6586, Göteborg	50			12
HB Norslundfastigheter, 916464-2309, Solna	50			4
HB Ran Förvaltning, 916766-5224, Malmö	50			7
Holmenbyggarna Byggnads AB & Co KB, 916693-1783, Norrköping	50			53
Holst Shipping Agency I/S, 225.113, Danmark	50			1
I/S Ejendommen Hylkedalsvej, 229.142, Danmark	50	1		3
Junebyggen Byggnads AB Pilten, 916701-5651, Jönköping	50			4
Järnvägsparken HB, 916618-3310, Norrtälje	49			4
Kiinteistö Oy Aallonpelto, 0616543-9, Finland	50			5
Kiinteistö Oy Stella Parkki, 1537772-4, Finland	19			12
Kiinteistö Oy Tarvonlinna, 0746077-1, Finland	50			3
Kiinteistö Oy Tarvonvieri, 0701118-3, Finland	50			11
Kiruna Grus & Stenförädling AB, 556074-8237, Kiruna	45			33
Kvillebäcken i Göteborg nr 1 KB, 916444-2403, Göteborg	50			3

forts.

**FORTS. NOT 17 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

Företagsnamn, Organisationsnr, Säte	Andel % <sup>1)</sup>	Moderbol		Koncern
		Antal andelar <sup>2)</sup>	Bokfört värde	
Kvillebäcken nr 2 KB, 916559-4228, Göteborg	50			2
Plovjeje Aps, 051.137, Danmark	25			1
Projektförmedling Nord A/S, 191.726, Danmark	46			4
Puls AB, 556379-1259, Malmö	50	1	8	4
Pääkaupunkiseudun Rakennusjäte Oy, Finland	33			3
Rydbokrossen HB, 916609-3956, Solna	50			1
Råstof og Genanvendelse Selskabet af 1990 A/S, 197.776, Danmark	50			77
S:t Jörgenbyggarna, HB, 916850-9090, Göteborg	50		1	1
Scanstone GMBH, HRB 128, Tyskland	50		2	2
Schalbenweg KG, Tyskland	6			16
Sicione SA, A-48265169, Spanien	31	1 125		118
Sollentuna Centrum Fastighets AB, 556393-1046, Sollentuna	50			-5
Stien Pol, 8 840 007 586, Polen	45			2
Storvreta Centrum HB, 916514-6029, Uppsala	47			12
Superfos Fedga UAB, 1080175, Litaun	43			10
Söderby Park Fastigheter HB, 916630-4817, Stockholm	50			19
Talter AS, 10.114.029, Estland	49		4	6
Tasfil Estland AS, 10.146.727, Estland	42	1	2	3
Uminova Fastighets AB, 556269-4728, Umeå	50			5
Valtatie Oy, 323.470, Finland	50			25
Vasaterminalen AB, 556118-8722, Stockholm	33			331
Västerbottens Byggbetong AB, 556072-7876, Umeå	37	30	5	0
Återvinnarna i Sverige AB, 556560-7883, Stockholm	33	7	1	1
Osthammarskrossen KB, 916673-1365, Uppsala	50			2
Övriga 72 st <sup>3)</sup>				2
<b>Andelar i intresseföretag</b>			<b>204</b>	<b>1076</b>

Icke utdelade ackumulerade resultatandelar i intresseföretagen avsätts till kapitalandelsfond som utgör en del av koncernens bundna reserver.

Kapitalandelsfonden för direktägda intresseföretag uppgår till -144 MSEK.

1) Ägarandelen överensstämmer med andel av rösterna för totalt antal aktier.

2) Antal aktier i 1 000-tal.

3) Här ingår de bolag som konsolideras enligt klyvningsmetoden i koncernens balans- och resultaträkningar. En fullständig specifikation kan erhållas från NCC AB.

**NOT 18 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Koncernen	Andelar		Andra		Summa
	intresseföretag	Fordringar intresseföretag	långfristiga värdepapper	långfristiga fordringar	
Ingående anskaffningsvärde	1 823	368	654	1 146	3 991
Tillkommande tillgångar	183	37	69	627	916
Avgående tillgångar	-641	-204	-168	-879	-1 892
Omklassificeringar	-48		-113	88	-73
Årets omräkningsdifferens	-37		-1		-38
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 280</b>	<b>201</b>	<b>441</b>	<b>982</b>	<b>2 904</b>
Ingående nedskrivningar på anskaffningsvärdet	-323		-64		-387
Avgående tillgångar	46				46
Årets nedskrivningar	-87				-87
Återford nedskrivning	54				54
Omklassificeringar	99		-99		0
Årets omräkningsdifferens	7				7
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-204</b>		<b>-163</b>		<b>-367</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1 076</b>	<b>201</b>	<b>278</b>	<b>982</b>	<b>2 537</b>
I värdepapper ovan ingår:		Bokfört värde	Börsvärde		
Neptune Maritime Abp		143	131		
OM-gruppen		3	5		
Realia Fastighets AB		49	47		
Öyrane Eiendom AS		2	2		
Övriga, ej börsnoterade		81			

forts.

Belopp i MSEK där ej annat anges

**FORTS. NOT 18 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

Moderbolaget	Andelar		Fordringar		Andra		Andra		Summa
	koncernföretag	koncernföretag	intresseföretag	intresseföretag	långfristiga värdepapper	långfristiga fordringar			
Ingående anskaffningsvärde	9 647	1 000	866	154	508	8		12 183	
Tillkommande tillgångar	2 800	70	15	3		2		2 890	
Omklassificeringar	-60		-666		256			-470	
Avgående tillgångar	-554	-291	-4		-491			-1 340	
Årets omräkningsdifferens		2						2	
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>11 833</b>	<b>781</b>	<b>211</b>	<b>157</b>	<b>273</b>	<b>10</b>		<b>13 265</b>	
Ingående nedskrivningar på anskaffningsvärdet	-469		-251		-47			-767	
Omklassificeringar			250		-250			0	
Avgående tillgångar					175			175	
Årets nedskrivningar	-2 356		-6					-2 362	
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-2 825</b>		<b>-7</b>		<b>-122</b>			<b>-2 954</b>	
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>9 008</b>	<b>781</b>	<b>204</b>	<b>157</b>	<b>151</b>	<b>10</b>		<b>10 311</b>	

**NOT 19 EXPLOATERINGSFASTIGHETER**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Exploateringsfastigheter, byggnader och mark	802	1075	1849	393	397	400
Pågående investeringar i exploateringsfastigheter	97	79	21			
<b>Summa exploateringsfastigheter</b>	<b>899</b>	<b>1 154</b>	<b>1 870</b>	<b>393</b>	<b>397</b>	<b>400</b>
Byggnader och mark						
Vid årets början	299	811	1 083	237	395	400
Nyanskaffningar	805	528	1 221	178	142	142
Via förvärvade bolag			379			
Avyttringar och utrangeringar	-260	-275	-749	-20	-114	-134
Omklassificeringar	-12	-23	-4		-23	-4
Omräkningsdifferens	-21	42	-72			
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden<sup>1)</sup></b>	<b>811</b>	<b>1083</b>	<b>1 858</b>	<b>395</b>	<b>400</b>	<b>404</b>
Ingående ned- och avskrivningar	-7	-9	-8	-5	-2	-3
Avyttringar och utrangeringar	23	2		3		
Via förvärvade bolag	-27	-1			-1	
Omklassificeringar						
Årets omräkningsdifferens	2					
Reversering av nedskrivningar						
Årets ned- och avskrivning enl plan			-1			-1
<b>Utgående ackumulerade ned- och avskrivningar<sup>2)</sup></b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>	<b>-9</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>802</b>	<b>1075</b>	<b>1 849</b>	<b>393</b>	<b>397</b>	<b>400</b>
1) I anskaffningsvärdena ingår aktiverade räntor med	6	6	10	6	6	10
2) Ackumulerade nedskrivningar vid årets utgång	-9	-8	-9	-2	-2	-4
<b>Taxeringsvärden</b>	<b>263</b>	<b>289</b>	<b>277</b>	<b>233</b>	<b>255</b>	<b>256</b>
<b>Bokförda värden på fastigheter som har taxeringsvärden</b>			<b>523</b>			<b>400</b>

**NOT 20 MATERIAL- OCH VARULAGER**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Krossprodukter	179	188	280			
Byggmaterial	218	209	169			
Övrigt	56	31	46	20	31	32
<b>Summa material- &amp; varulager</b>	<b>453</b>	<b>428</b>	<b>495</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>32</b>

**NOT 21 AKTIEKAPITAL**

Aktiekapitalet är fördelat på 108 435 822 aktier med ett nominellt värde av 25 SEK per aktie. Uppdelningen på de olika aktieslagen är följande:

	A-aktier	B-aktier	Summa
Fria	63 111 682	45 324 140	108 435 822

A-aktierna berättigar till 10 röster och B-aktierna till 1 röst vardera.

Förändringar i aktiekapitalet	Antal aktier	Aktiekapital, MSEK
1988 Årets början	6 720 000	672
Split 1:4	20 160 000	-
Riktad nyemission vid förvärv av ABV	16 259 454	407
1991 Konverteringar av förlagslån	1 449 111	36
1993 Konverteringar av förlagslån	468 928	11
Riktad nyemission vid förvärv av minoritetspost i NK	1 838 437	46
1994 Nyemission	19 841 991	496
Konverteringar av förlagslån	13 394 804	335
1997 Riktad nyemission vid förvärv av Siab	28 303 097	708
<b>1999 Vid årets slut</b>	<b>108 435 822</b>	<b>2 711</b>

**NOT 22 EGET KAPITAL**

Koncernen	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		
	Aktie- kapital	Bundna reserver	Fria reserver	Årets resultat	
Utgående balans 98-12-31	2 711	5 449	968	543	
Förskjutning mellan bundet och fritt kapital		-1 546	1 546		
Utdelning			-678 <sup>3)</sup>	33	
Omräkningsdifferenser mm		-69			
Övriga vinstdispositioner			543	-543	
Årets resultat				838	
<b>Utgående balans 99-12-31</b>	<b>2 711</b>	<b>3 834</b>	<b>2 412</b>	<b>838</b>	
Moderbolaget	Bundet eget kapital			Fritt eget kapital	
	Aktie- kapital	Reserv- fond	Överkurs- fond	Balanserad vinst	Årets resultat
Utgående balans 98-12-31	2 711	1 639	1 751	1 808	-667
Nyemission					
Utdelning					-678
Nedsättning av överkursfond <sup>1)</sup>			-1 751	1 751	
Övriga vinstdispositioner					-667
Erhållet koncernbidrag <sup>2)</sup>				169	
Årets resultat					1 092
<b>Utgående balans 99-12-31</b>	<b>2 711</b>	<b>1 639</b>	<b>0</b>	<b>2 383</b>	<b>1 092</b>

1) Enligt beslut av bolagsstämman och beslut från Solna Tingsrätt.  
2) Enligt Redovisningsrådets Akutgrupps uttalande, någon skatteeffekt har emellertid ej beaktats.  
Se redovisningsprinciper avsnitt Redovisning av koncernbidrag sidorna 76-78.  
3) Kontant utdelning 271  
Aktier Hufvudstaden 407  
Summa utdelning 678

Belopp i MSEK där ej annat anges

**NOT 23 OBESKATTADE RESERVER OCH BOKSLUTSDISPOSITIONER**

Moderbolaget	Obeskattade reserver			Bokslutsdispositioner		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Akkumulerade avskrivningar utöver plan						
– byggnader och mark	21	20	20	2	1	
– maskiner och inventarier	1	1	1	30		
Valutakursreserv	4			-4	4	
Övriga obeskattade reserver						
Inkuransreserver i pågående arbeten	1	1	82	153		-81
<b>Summa obeskattade reserver &amp; bokslutsdispositioner</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>103</b>	<b>181</b>	<b>5</b>	<b>-81</b>

**NOT 24 AVSATT TILL PENSIONER**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Avsatt till pensioner, FPG/PRI	1 186	1 298	1 398	1 160	1 272	1 369
Avsatt till pensioner, övriga	86	58	47	44	21	22
<b>Summa avsatt till pensioner</b>	<b>1 272</b>	<b>1 356</b>	<b>1 445</b>	<b>1 204</b>	<b>1 293</b>	<b>1 391</b>

**NOT 25 AVSÄTTNINGAR FÖR SKATTER OCH SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Latent skatt, beroende på olika principer för intäktsberäkning av entreprenaduppdrag vid redovisning i koncern och juridisk person inom koncernen	294	445	532			
Övriga skatter	-117	-111	-19			
<b>Summa avsättningar för skatter</b>	<b>177</b>	<b>334</b>	<b>513</b>			
Svensk inkomstskatt	-6	-8	-87			
Utländsk skatt	-12	-23	-103	4	-7	-3
<b>Summa skatt för koncernen exkl. latent skatt och exkl. intressebolagsandelar</b>	<b>-18</b>	<b>-31</b>	<b>-190</b>	<b>4</b>	<b>-7</b>	<b>-3</b>
Latent skatt	74	-140	-208			
Skatteandelar i intressebolag	-21	-13	-10			
<b>Summa skatter i årets resultat</b>	<b>35</b>	<b>-184</b>	<b>-408</b>	<b>4</b>	<b>-7</b>	<b>-3</b>

NCC-koncernen har under perioden 1993–1998 investerat i delägda bolag verksamma inom flygplansleasing. Investeringarna år 1997 har granskats av Skattemyndigheten under 1999 och avdrag för värdeminskning på flygplan har underkänts. Skattemyndigheten har även påfört skattetillägg. Besluten kommer att överklagas.

**NOT 26 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Garantiåtaganden	206	191	176	24	91	85
Övriga avsättningar	588	460	481	145	71	60
<b>Summa övriga avsättningar</b>	<b>794</b>	<b>651</b>	<b>657</b>	<b>169</b>	<b>162</b>	<b>145</b>

**NOT 27 SKULDER TILL KREDITINSTITUT**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Checkräkningskredit (Limit)	48 (248)	22 (30)	136 (312)	14 (14)		
Övriga skulder till kreditinstitut	7 368	6 716	7 232	54	52	50
<b>Summa skulder till kreditinstitut</b>	<b>7 416</b>	<b>6 738</b>	<b>7 368</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>50</b>
Ställda säkerheter	4 384	2 775	1 631	61	57	53

**NOT 28 RÄNTEBÄRANDE SKULDER**

Koncernen	1997	1998	1999			
Räntebärande kortfristiga skulder	4 383	4 801	3 505			
Räntebärande långfristiga skulder	3 343	2 260	3 878			
Avsatt till pensioner	1 230	1 320	1 419			
<b>Summa räntebärande skulder</b>	<b>8 956</b>	<b>8 381</b>	<b>8 802</b>			
Valuta	1997 Belopp	1997 MSEK	1998 Belopp	1998 MSEK	1999 Belopp	1999 MSEK
Svenska kronor	MSEK	4 837	4 837	4 069	4 069	4 191
Brittiska pund	MGBP	41	537	28	382	26
Tyska mark	MDEM	124	544	247	1 196	48
Norska kronor	MNOK	1 048	1 124	451	478	406
Danska kronor	MDKK	727	842	638	811	2 229
Belgiska franc	MBEF	2 222	475	2 715	636	873
Finska mark	MFIM	379	551	459	730	180
Euro	MEUR	46	46	79	79	65
Övriga valutor						45
<b>Summa</b>		<b>8 956</b>		<b>8 381</b>		<b>8 802</b>
Varav kortfristiga skulder		4 383		4 801		3 505
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 573</b>		<b>3 580</b>		<b>5 297</b>
Förfallostruktur	1999	1 407	2000	823	2001	1 001
	2000	828	2001	743	2002	902
	2001	633	2002	93	2003	654
	2002	109	2003	334	2004	832
	2003–	1 596	2004–	1 587	2005–	1 908
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 573</b>		<b>3 580</b>		<b>5 297</b>

**NOT 29 PÅGÅENDE ARBETEN FÖR ANNANS RÄKNING**

Moderbolaget	1997	1998	1999
Fakturering	7 895	13 951	16 121
Nedlagda kostnader	-6 436	-11 850	-14 125
<b>Summa pågående arbeten för annans räkning</b>	<b>1 459</b>	<b>2 101</b>	<b>1 996</b>

**NOT 30 ÖVRIGA STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER**

	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
<b>Ställda säkerheter</b>						
<b>För egna skulder:</b>						
Fastighetsinteckningar	3 822	1 975	1 475	10	10	10
Företagsinteckningar	93	448	27			
Tillgångar belastade med äganderättsförbehåll, mm.	127	55	82	51	47	43
Spärrade bankmedel	342	297	19			18
<b>Summa</b>	<b>4 384</b>	<b>2 775</b>	<b>1 603</b>	<b>61</b>	<b>57</b>	<b>71</b>
Övriga ställda säkerheter:						
Aktier i intressebolag	247	158	145	87	176	176
<b>Summa</b>	<b>247</b>	<b>158</b>	<b>145</b>	<b>87</b>	<b>176</b>	<b>176</b>
<b>Totalt ställda säkerheter</b>	<b>4 631</b>	<b>2 933</b>	<b>1 748</b>	<b>148</b>	<b>233</b>	<b>247</b>
<b>Ansvarsförbindelser</b>						
Egna förbindelser:						
Borgensförbindelser för koncernbolags räkning				7 937	9 166	11 069
Övriga borgens- och ansvarsförbindelser	1 102	1 422	3 878 <sup>1)</sup>	329	669	2 193
Solidariskt med andra företag:						
Skulder i konsortier, handels- och kommanditbolag	2 182	2 927	1 603	133	165	85
<b>Summa</b>	<b>3 284</b>	<b>4 349</b>	<b>5 481</b>	<b>8 399</b>	<b>10 000</b>	<b>13 347</b>

1) I övriga borgens- och ansvarsförbindelser ingår 158 MSEK avseende skattemyndighetens omprövning av 1997 års inkomsttaxering till nackdel för NCC. Avdrag för reaförlost på sålda aktier till utandret med 565 MSEK har vägrats. Taxeringshöjningen motsvarar ett skattekrav om 158 MSEK. NCCs bedömning är att skattemyndigheten inte med framgång kan driva process i skattefrågan.

I övriga borgens- och ansvarsförbindelser ingår även skattekrav från de tyska skattemyndigheterna. Kraven grundar sig väsentligen på att skattemyndigheten bortsett från att fastigheterna ägs av holländska bolag, s.k. genomsynsresonemang. Besluten har överklagats och NCCs bedömning är att skattemyndigheten inte med framgång kan driva processer i ärendena varför skuldräservering inte anses motiverad. De skattekrav som framförs uppgår till 227 MSEK.

Belopp i MSEK där ej annat anges

**NOT 31 MEDELANTAL ANSTÄLLDA**

	1997		1998		1999	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
<b>Moderbolaget</b>						
Sverige	10 261	9 666	11 202	10 521	11 328	10 658
<b>Dotterföretag</b>						
Sverige	3 399	3 019	2 991	2 618	3 118	2 845
Belgien	10	6	10	7	10	8
Costa Rica	9	9	3	3	2	2
Danmark	2 639	572	2 648	2 398	4 512	4 124
Estland			14	10	14	13
Finland	1 634	1 422	1 814	1 597	1 967	1 740
Indien	16	16				
Lettland	16	15	93	92	95	93
Litauen			45	43	70	65

forts.

**FORTS. NOT 31 MEDELANTAL ANSTÄLLDA**

	1997		1998		1999	
	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män	Antal anställda	Varav män
Nederländerna	1		1		1	
Norge	1 601	1 488	2 059	1 971	2 235	2 080
Polen	48	43	51	45	101	84
Ryssland	19	18	166	144	121	105
Saudi Arabien	38	38	14	14	3	3
Storbritannien	2	1				
Tyskland	580	580	525	466	539	475
Ungern	10	8	9	6	6	4
<b>Totalt i dotterföretag</b>	<b>10 022</b>	<b>7 235</b>	<b>10 443</b>	<b>9 414</b>	<b>12 794</b>	<b>11 641</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>20 283</b>	<b>16 901</b>	<b>21 645</b>	<b>19 935</b>	<b>24 122</b>	<b>22 299</b>

**NOT 32 PERSONALKOSTNADER**

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelseledamöter samt VD och övriga anställda	1997			1998			1999		
	Styrelse och VD (varav tantiem o.d.)	Övriga anställda	Totalt	Styrelse och VD (varav tantiem o.d.)	Övriga anställda	Totalt	Styrelse och VD (varav tantiem o.d.)	Övriga anställda	Totalt
<b>Moderbolaget</b>									
Sverige	6	2 590	2 596	9	3 362	3 371	10	3 168	3 178
<b>Totalt i moderbolag (varav tantiem o.dyl.)</b>	<b>6</b>	<b>2 590</b>	<b>2 596</b>	<b>9</b>	<b>3 362</b>	<b>3 371</b>	<b>10</b>	<b>3 168</b>	<b>3 178</b>
	(1)		(1)	(2)		(2)	(2,7)		(2,7)
<b>Dotterföretag</b>									
Sverige (varav tantiem o.dyl.)	14	805	819	13	733	746	13	799	812
Belgien	(1)		(1)	(1)		(1)	(1,3)		(1,3)
Costa Rica	1	3	4	1	3	4	1	3	4
Danmark					3	3			
Finland	12	891	903	20	1 076	1 096	15	1 526	1 541
Estland	4	370	374	5	455	460	6	479	485
Indien		3	3		2	2		1	1
Lettland					6	6		6	6
Litauen					2	2		3	3
Nederländerna	1		1						
Norge (varav tantiem o.dyl.)	5	560	565	5	591	596	2	741	743
Polen (varav tantiem o.dyl.)		6	6	1	5	6	(0,3)	7	(0,3)
Ryssland		9	9		7	7	1	6	8
Saudi Arabien		6	6		3	3	(0,2)		(0,2)
Storbritannien		1	1					6	6
Tyskland (varav tantiem o.dyl.)	3	123	126	3	133	136	1	162	163
Ungern	(2)	3	(2)	(1)		(1)	(0,4)	2	(0,4)
<b>Totalt i dotterföretag (varav tantiem o.dyl.)</b>	<b>40</b>	<b>2 780</b>	<b>2 820</b>	<b>48</b>	<b>3 019</b>	<b>3 067</b>	<b>39</b>	<b>3 735</b>	<b>3 774</b>
	(3)		(3)	(2)		(2)	(2,2)		(2,2)
<b>Koncernen totalt (varav tantiem o.dyl.)</b>	<b>46</b>	<b>5 370</b>	<b>5 416</b>	<b>57</b>	<b>6 381</b>	<b>6 438</b>	<b>49</b>	<b>6 903</b>	<b>6 952</b>
	(4)		(4)	(4)		(4)	(4,9)		(4,9)

Löner, andra ersättningar och sociala kostnader	1997			1998			1999		
	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader	varav pensionskostnader	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader	varav pensionskostnader*)	Löner och andra ersättningar	Sociala kostnader	varav pensionskostnader*)
<b>Moderbolaget</b>	2 596	1 089	152	3 371	1 479	177	3 178	1 334	194
<b>Dotterföretag</b>	2 820	666	184	3 067	647	166	3 774	828	233
<b>Koncernen totalt</b>	<b>5 416</b>	<b>1 755</b>	<b>336</b>	<b>6 438</b>	<b>2 126</b>	<b>343</b>	<b>6 952</b>	<b>2 162</b>	<b>427</b>

\*) Av moderbolagets pensionskostnader avser 2 (2) MSEK gruppen styrelse och VD. Bolagets utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår till 54 (47) MSEK. Angivna pensionskostnader redovisas netto efter gottgörelse från pensionsstiftelse. Av koncernens pensionskostnader avser 8 (6) MSEK gruppen styrelse och VD. Koncernens utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår till 83 (74) MSEK. Angivna pensionskostnader redovisas netto efter gottgörelse från pensionsstiftelse.

forts.

Belopp i MSEK där ej annat anges

### FORTS. NOT 32 PERSONALKOSTNADER

#### Ledande befattningshavares villkor och ersättningar

Verkställande direktören har ett års uppsägningstid och två års avgångsvederlag, som utlöses efter uppsägning från arbetsgivaren. Avräkning skall ske mot ersättning som han erhåller i lön eller motsvarande från ny arbetsgivare, om han själv säger upp avtalet. Pension utgår temporärt mellan 55 och 60 år med 50 procent av senast utbetald lön och mellan 60 och 65 år med 60 procent om han själv säger upp avtalet och 70 procent om företaget säger upp avtalet. Från 65 år utgår sedvanlig ålderspension motsvarande ITP-planen samt därutöver en livsvarig ålderspension med ett kapitalvärde på f.n. 2,2 MSEK.

Vice VD har 60 års pensionsålder och tre års uppsägningstid. Avtal om avgångsvederlag föreligger ej. Övriga befattningshavare i koncernledningen har 60 års pensionsålder, ett års uppsägningstid och som regel 1,5 års avgångsvederlag, som utlöses efter uppsägning från arbetsgivaren.

Verkställande direktörens och koncernledningens ersättningar fastställs av styrelsen efter förslag från styrelsens kompensationskommitté, i vilken ingår Hans Larsson, Jacob Palmstierna och Per Welin.

Under 1999 har före styrelseordföranden uppburit styrelsearvode enligt nedan samt pension. Nuvarande styrelseordförande har uppburit ersättning som ordinarie styrelseledamot.

Verkställande direktören har under 1999 uppburit ersättningar och förmåner från bolaget med 4 496 KSEK inklusive tiantiem för 1998 om 789 KSEK. Tiantiem för 1999 fastställs efter godkänt årsbokslut.

I enlighet med bolagsstämmbeslut 1999 har styrelsearvoden utgått med 1 325 KSEK, vilka utbetalats under år 2000. Motsvarande, enligt bolagsstämmbeslut 1998, var 1 475 KSEK. Under 1999 har utbetalats 225 KSEK till styrelsens ordförande. Till de externa ledamöterna som även ingår i affärsområdesstyrelserna har utgått ersättning med 7 KSEK per beviljat sammanträde i respektive affärsområdesstyrelse.

### NOT 33 ARVODEN OCH KOSTNADERSÄTTNINGARTILL REVISORER OCH REVISIONSFÖRETAG

	Koncernen 1999	Moderbolaget 1999
<b>Revisionsföretag</b>		
KPMG		
Revisionsuppdrag	12	4
Andra uppdrag	10	3
SET		
Revisionsuppdrag	3	2
Andra uppdrag	2	1
Övriga revisorer	1	
Revisionsuppdrag		
<i>Summa arvoden och kostnadsersättningar till revisorer och revisionsföretag</i>	<i>28</i>	<i>10</i>

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter. Allt annat är andra uppdrag.

### NOT 34 KASSAFLÖDESANALYS

Kassaflödesanalysen har upprättats enligt RR7 indirekt metod med följande modifieringar: Förändringen av omsättningsfastigheter redovisas under investeringsverksamheten, och förändringen av långfristiga fordringar redovisas under finansieringsverksamheten.

#### Förvärv av dotterföretag

Under året förvärvades Superfos Construction, GH Beton, Sonnengarten m.fl. företag. Vid företagsförvärv 1997-1999 var värdet av förvärvade tillgångar och skulder enligt förvärvsanalyserna följande:

Koncernen	1997	1998	1999
Immateriella anläggningstillgångar	882	26	1 087
Byggnader och mark	3 408	3	401
Materiella anläggningstillgångar	381	6	495
Finansiella anläggningstillgångar	245	1	23
Omsättningsfastigheter	810		195
Varulager	29	2	129
Kundfordringar	1 501	215	838
Likvida medel	962	12	1 099

forts.

### FORTS. NOT 34 KASSAFLÖDESANALYS

Koncernen	1997	1998	1999
Långfristiga skulder	-3 469		-467
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	-2 375	-16	-1 822
Kortfristiga räntebärande skulder			-141
Minoritetsintressen	4		
Latenta skatteskuld	119		-51
<i>Köpeskilling</i>	<i>2 497</i>	<i>249</i>	<i>1 786</i>
Köpeskilling reglerad på annat sätt än genom kontant betalning	-2 459	-212	-33
Förvärvade likvida medel	-962	-12	-1 099
<i>Påverkan på koncernens likvida medel</i>	<i>-924</i>	<i>25</i>	<i>654</i>

#### Försäljning av dotterföretag

Koncernen	1997	1998	1999
Byggnader och mark	1 821	3	
Materiella anläggningstillgångar	72	4	
Finansiella anläggningstillgångar	8		6
Omsättningsfastigheter	117	273	67
Varulager	39	45	
Kundfordringar	136	24	4
Likvida medel	83	8	3
Långfristiga skulder	-1 263	-34	-60
Leverantörsskulder och övriga kortfristiga skulder	-185	-304	
Latenta skatteskuld	-62		-8
Realisationsresultat	568	-1	-3
<i>Köpeskilling</i>	<i>1 334</i>	<i>18</i>	<i>9</i>
Köpeskilling reglerad på annat sätt än genom kontant betalning	-338		-3
Sålda likvida medel	-83	-8	
<i>Påverkan på koncernens likvida medel</i>	<i>913</i>	<i>10</i>	<i>6</i>

#### Förvärv av materiella anläggningstillgångar

##### Koncernen

Under året förvärvades materiella anläggningstillgångar för 2 192 MSEK. Förvärven har ej lånefinansierats.

##### Moderbolaget

Under året förvärvades materiella anläggningstillgångar för 232 MSEK varav 32 MSEK lånefinansierats.

Likvida medel	Koncernen			Moderbolaget		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Kassa och bank	1 302	1 457	1 329	468	1 103	733
Kortfristiga placeringar	2 307	1 678	1 042	685	1 135	2 998
<i>Belopp vid årets slut</i>	<i>3 609</i>	<i>3 135</i>	<i>2 371</i>	<i>1 153</i>	<i>2 238</i>	<i>3 731</i>

Kortfristiga placeringar i balansräkningen vid årets slut uppgick till 1 042 MSEK varav 1 042 MSEK utgjordes av finansiella instrument med en löptid på upp till tre månader. Koncernens outnyttjade krediter uppgick vid årets slut till 2,1 Mdr SEK.

#### Upplysningar om transaktioner som ej medfört kassaflöde

##### Koncernen

Försäljning av byggnader och mark har skett med 2 383 MSEK varav 60 MSEK ej påverkat kassaflödet.

##### Moderbolaget

Förvärv av dotterbolag om 2 803 MSEK har gjorts, varav 1 214 MSEK ej medfört kassaflöde.

Försäljning av dotterbolag har skett med 954 MSEK varav 786 MSEK ej medfört kassaflöde.

#### Upplysningar om betalda räntor

##### Koncernen

Under perioden erhållen ränta uppgick till 249 MSEK. Under perioden betald ränta uppgick till 463 MSEK.

##### Moderbolaget

Under perioden erhållen ränta uppgick till 155 MSEK. Under perioden betald ränta uppgick till 116 MSEK.



## VINSTDISPOSITION

Koncernens fria egna kapital uppgår till 3 250 MSEK. Någon överföring till bundet kapital föreslås ej.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att till bolagsstämmans förfogande stående vinstmedel;

• från föregående år balanserade vinstmedel	SEK 869 874 855
• koncernbidrag och kapitaltillskott till eget kapital	SEK 167 939 000
• överfört från överkursfond	SEK 1 751 275 914
• utdelning av aktier i Hufvudstaden AB	SEK -406 634 310
• årets resultat	SEK 1 092 205 332
	SEK 3 474 660 791

disponeras enligt följande:

• utdelning till aktieägarna 4,00 per aktie	SEK 433 743 288
• extra utdelning till aktieägarna 7,00 per aktie	SEK 759 050 754
• i ny räkning balanseras	SEK 2 281 866 749
	SEK 3 474 660 791

Vidare föreslår styrelsen att bolagsstämman beyndigar styrelsen att fatta beslut om förvärv av högst 2 710 895 aktier i bolaget motsvarande högst 2,5 procent av antalet aktier, varvid det fulla antalet aktier får avse aktier av serie A eller serie B eller en kombination därav. För förvärvade aktier får betalas vid förvärvstillfället gällande börskurs, med en avvikelse som inte överstiger det vid var tid registrerade kursintervallet.

Solna den 9 februari 2000

Hans Larsson	Antonia Ax:son Johnson	Fredrik Lundberg	Tomas Billing
Marcus Storch	Jacob Palmstierna	Carl Wilhelm Ros	Per Welin
Kosti Markkanen	Sven Frisk	Lars Bergqvist	Jan Sjöqvist Verkställande direktör

## REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i NCC AB, Org.nr 556034-5174

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i NCC AB för räkenskapsåret 1999. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionsd i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag till vårt uttalande

om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Solna den 28 februari 2000

Carl Lindgren Auktoriserad revisor Revisorssuppleant	Willard Möller Auktoriserad revisor
--	--

# STYRELSE

## STYRELSENS ARBETE UNDER 1999

Styrelsen har under 1999 bestått av nio ledamöter valda av bolagsstämman samt tre ledamöter med tre suppleanter som företräder de anställda. Styrelsen har haft en ordförande och två vice ordförande. Verkställande direktören har ingått i styrelsen.

Andra befattningshavare har deltagit vid sammanträdena som föredragande och sekreterare. Under året har styrelsen haft elva protokollförda sammanträden vilka följt en i förväg uppgjord plan.

Styrelsen har bland annat behandlat strategiska frågor, affärsplan, bokslut samt större investeringar och försäljningar och andra beslut som enligt bolagsordningen skall behandlas av styrelsen. Styrelsen har upprättat en arbetsordning för sitt arbete samt instruktioner dels för arbetsfördel-

ningen mellan styrelsen och verkställande direktören, dels för den ekonomiska rapporteringen till styrelsen.

Inom styrelsen finns en kommitté som behandlar ersättningar till VD och till VD direkt rapporterade befattningshavare. I kommittén ingår Hans Larsson, Jacob Palmstierna och Per Welin.

## VALBEREDNING

Vid den ordinarie bolagsstämman den 15 april 1999 beslutades att inrätta en valberedning och fastställdes likaså instruktioner för valberedningen. Valberedningens uppgifter är att till bolagsstämman avge förslag till val av styrelseledamöter och revisorer samt arvoden till dessa. Till ledamöter i valberedningen valdes Viveca Ax:son Johnson, Johan Björkman, Bo Eklöf och Fredrik Lundberg med Johan Björkman som valberedningens ordförande. Styrelsens ordförande, Hans Larsson, är adjungerad ledamot av valberedningen, dock utan rösträtt.

## VALDA AV BOLAGSSTÄMMAN



### HANS LARSSON

Född 1942. Styrelseordförande i NCC AB. Ordinarie ledamot sedan 1992. Styrelseordförande sedan 1999. Styrelseordförande i Althin Medical AB, Nobia AB och Biolight International AB. Styrelseledamot i bl.a. Bilia AB, Handelsbanken AB, Holmen AB och Nordstjernan AB. Aktieinnehav i NCC AB: 25 000 B-aktier.



### TOMAS BILLING

Född 1963. VD i Nordstjernan AB. Ordinarie ledamot sedan 1999. Styrelseordförande i Karoline Machine Tool AB. Styrelseledamot i Q-Med AB. Styrelsuppleant i Nordstjernan AB. Aktieinnehav i NCC AB: 3 000 A-aktier och 5 000 B-aktier. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 200 000 A-aktier.



### FREDRIK LUNDBERG

Född 1951. Verkställande direktör i L E Lundbergföretagen AB och koncernchef. Vice ordförande sedan 1997. Styrelseordförande i Cardo AB, Holmen AB och Hufvudstaden AB. Styrelseledamot i L E Lundbergföretagen AB och Modo Paper AB. Aktieinnehav i NCC AB: 301 540 A-aktier och 74 464 B-aktier (via privat bolag).



### ANTONIA AX:SON JOHNSON

Född 1943. Styrelseordförande i Axel Johnson AB. Ordinarie ledamot sedan 1999. Styrelseordförande Axel Johnson Inc, Hemköp AB, Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse för Allmännyttiga Ändamål, Stockholms Stadsmision, World Childhood Foundation. Styrelseledamot Nordstjernan AB, Xerox Corporation, USA, Stockholm

Environment Institute. Aktieinnehav i NCC AB: 166 000 A-aktier via bolag och 23 985 B-aktier privat.



### JACOB PALMSTIERNA

Född 1934. Ordinarie ledamot sedan 1991. Styrelseordförande i MeritaNordbanken Abp, Bilia AB och Siemens Elema AB. Styrelseledamot i bl.a. Avesta Sheffield AB och Nordstjernan AB. Aktieinnehav i NCC AB: 470 B-aktier.



### CARL WILHELM ROS

Född 1941. Ordinarie ledamot sedan 1994. Styrelseordförande i Atle AB, Framfab AB och VLT AB. Styrelseledamot i bl.a. Assi Domän AB, SEB AB, Profilgruppen AB, Allmänna Pensionsfonden, fjärde fondstyrelsen och LKAB. Aktieinnehav i NCC AB: 1 000 B-aktier.



**MARCUS STORCH**

Född 1942. Ordinarie ledamot sedan 1998. Styrelseordförande i ConNova AB. Vice ordförande i Nobelstiftelsen. Styrelseledamot i bl.a. Dagens Industri AB, Hemköpskedjan AB, Axel Johnson AB, Nordstjärnan AB, OM Stockholmsbörsen AB och Skyways Holding AB.



**PER WELIN**

Född 1936. Ordinarie ledamot sedan 1997. Styrelseordförande i L E Lundberg-företagen AB. Styrelseledamot i bl.a. Allgon AB, Autoliv AB, Holmen AB samt Östgöta Enskilda Bank. Aktieinnehav i NCC AB: 5000 A-aktier (via privat bolag).



**JAN SJÖQVIST**

Född 1948. Verkställande direktör i NCC AB. Ordinarie ledamot sedan 1994. Styrelseledamot i Stora-Enso AB. Aktieinnehav i NCC AB: 60 089 B-aktier. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 50 000 B-aktier.

**UTSEDDA AV ARBETSTAGARORGANISATIONER, ORDINARIE**



**LARS BERGQVIST**

Född 1951. Arbetstagarrepresentant för Ledarna. Ordinarie ledamot sedan 1991. Vice ordförande för Ledarna. Aktieinnehav i NCC AB: 1 251 A-aktier och 78 B-aktier.



**SVEN FRISK**

Född 1946. Arbetstagarrepresentant för Svenska Byggnadsarbetareförbundet. Ordinarie ledamot sedan 1999.



**KOSTI MARKKANEN**

Född 1938. Arbetstagarrepresentant för Svenska Byggnadsarbetareförbundet. Ordinarie ledamot sedan 1996. Ledamot i Svenska Byggnadsarbetareförbundet Avdelning 2 Malmö. Aktieinnehav i NCC AB: 115 A-aktier.

**SUPPLEANTER**



**MARKUS HELLEBERG**

Född 1954. Arbetstagarrepresentant för Svenska Metallindustriarbetareförbundet. Suppleant sedan 1998.



**KARL-OLOF FRANSSON**

Född 1941. Arbetstagarrepresentant för SEKO; Facket för Service och Kommunikation. Suppleant sedan 1993. Ordförande i SEKO avdelning Väg-Ban Sydost. Aktieinnehav i NCC AB: 100 B-aktier.



**MARITA MANNERFJORD**

Född 1944. Arbetstagarrepresentant för Svenska Industrijänstemannaförbundet. Suppleant sedan 1998. Ledamot i SIF-förbundets branschdelegation nr 3. Aktieinnehav i NCC AB: 100 B-aktier.

**SEKRETERARE**

**ULFWALLIN**

Född 1949. Chefsjurist i NCC AB. Styrelsens sekreterare i NCC AB sedan 1996. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 2 000 B-aktier.

**REVISORER**

Ordinarie

**THOMAS JANSSON**

Auktoriserad revisor: KPMG Bohlins AB. Revisor i NCC sedan 1998. Tidigare suppleant i NCC sedan 1991.

Suppleanter

**CARL LINDGREN**

Auktoriserad revisor: KPMG Bohlins AB. Suppleant i NCC sedan 1998.

**WILLARD MÖLLER**

Auktoriserad revisor: SET Revisionsbyrå AB. Revisor i NCC sedan 1991.

**STEFAN ANDERSSON**

Auktoriserad revisor: SET Revisionsbyrå AB. Suppleant i NCC sedan 1991.

# LEDNING

## LEDNINGSFORUM

NCC-koncernen har vuxit kraftigt under de senaste åren. Som en följd av detta gjordes under 1999 vissa organisations- och ledningsförändringar för att anpassa och förstärka viktiga funktioner. En av dessa åtgärder var att inrätta en befattning för Sverigesamordning direkt underställd vd med uppgift att, tillsammans med Sverigeansvariga inom affärsområdena, samordna den svenska verksamheten över affärsområdesgränserna. För att dessutom på bästa sätt anpassa ledningsresurserna till koncernens nya struktur och strategi omgrupperades de övergripande ledningsgrupperna enligt följande:

**Koncernledning.** Arbetar med strategi- och strukturfrågor i koncernen med fokus på tillväxt och förbättrad lönsamhet. Består av vd, de fem affärsområdescheferna, chefen för koncernstab Affärsutveckling och Tommy Nilsson, med chefen för koncernstab Information adjungerad som sekreterare. Sammanträder en heldag i månaden.

**Direktion.** Arbetar med lednings- och driftsfrågor i koncernen med fokus på utvecklingsfrågor. Består av Koncernledningen samt koncernstabscheferna för Personal och juridik, Chefsjurist, Finans, Information,

Miljö och Kvalitet, Teknik och FoU, Inköp samt Ekonomi och IT. Sammanträder en halvdag i månaden.

**Koncernrådet.** Lilla koncernrådet arbetar med marknads- och affärsfrågor med fokus på samordning och operativ effektivitet. Består av Koncernledningen, landscheferna för Sverige, Danmark, Finland och Norge, chefen för Sverigesamordning samt koncernstabscheferna för Ekonomi och IT samt Personal och juridik, med chefen för koncernstab Information som sekreterare. Sammanträder en halvdag i månaden. Stora koncernrådet är ett forum för diskussion och förankring av viktiga koncernövergripande strategiska och operativa frågor. Består av Lilla Koncernrådet, landscheferna för Tyskland och Polen samt övriga koncernstabschefer. Sammanträder heldag cirka fyra gånger per år.

## OPTIONSPROGRAM

Under 1999 infördes ett rullande optionsprogram för NCCs ledande befattningshavare (cirka 200 personer). För 1999 beräknas köpoptioner till ett värde av cirka 20 MSEK att ställas ut. Optionsprogrammet innebär ingen utspädning av aktiekapitalet.

## KONCERNLEDNING



### JAN SJÖQVIST

Född 1948. Verkställande direktör. Anställd sedan 1985. För övriga uppgifter se sidan 88.



### LARS WUOPIO

Född 1939. Vice verkställande direktör, NCC Anläggning. Anställd sedan 1987. Styrelseordförande i Sveriges Byggindustrier. Ordförande i KTH Bygghälsa. Aktieinnehav i NCC AB: 2 857 A-aktier. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 25 000 B-aktier.



### OLLE HÅKANSON

Född 1948. NCC Bostad. Anställd sedan 1975. Styrelseordförande i Värmlands Byggnästarförening och Länsgalaxen Värmland. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 2 000 B-aktier.



### KENNETH ORRGREN

Född 1942. NCC Hus. Anställd sedan 1967. Styrelseledamot i AB Previa Rikshälsan. Fullmäktigeledamot i Västsvenska Industri- och Handelskammaren. Aktieinnehav i NCC AB: 2 100 B-aktier.



### HANS KJELLGREN

Född 1944. NCC Industri. Anställd sedan 1964. Styrelseledamot i Byggnadsämnesförbundet och EAPA. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 35 000 B-aktier.



### MAGNUS MANNESSON

Född 1952. NCC Fastigheter. Anställd sedan 1977. Styrelseledamot i NK Cityfastigheter AB, Vasaterminalen AB och Sollentuna Centrum AB. Aktieinnehav i NCC AB: 2 000 B-aktier. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 35 000 B-aktier.



### BO FRIBERG

Född 1957. Chef för Koncernstab Affärsutveckling. Anställd sedan 1988. Styrelseledamot i Eldon AB.



### TOMMY NILSSON

Född 1944. Förfärdfrågor. Anställd sedan 1968. Styrelseledamot i BPA AB, Neptun Maritime Abp och A-Train AB. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 35 000 B-aktier.

**SEKRETERARE: HANS-OLOF KARLSSON.** Chef för Koncernstab Information. Adjungerad i koncernledning.

## DIREKTION (UTGÖRS AV KONCERNLEDNING OCH NEDANSTÅENDE PERSONER)

**BJÖRN ANDERSSON**

Född 1959. Ekonomi och IT. Anställd sedan 1999.

**LENNART APLEBERGER**

Född 1943. NCC Teknik och FoU. Anställd sedan 1968. Ordförande i sektionsstyrelsen V vid Chalmers Tekniska Högskola. Aktieinnehav i NCC AB: 380 A-aktier och 56 B-aktier. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 6 000 B-aktier.

**STAFFAN BENNERDT**

Född 1954. Finans. Anställd sedan 1985. Styrelseordförande i Industrins Finansförening. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 10 000 B-aktier.

**HANS ENGEBREETSEN**

Född 1944. Kvalitet och Miljö. Anställd sedan 1979. Styrelseledamot i A-Train AB. Aktieinnehav i NCC AB: 8 000 B-aktier.

**KLAS FRISK**

Född 1957. Inköp. Anställd sedan 1997.

**HANS-OLOF KARLSSON**

Född 1946. Information. Anställd sedan 1989. Styrelseledamot i Byggförlaget. Aktieinnehav i NCC AB: 1 000 B-aktier. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 10 000 B-aktier.

**GUNNAR LILJESTRÖM**

Född 1943. Personal och Juridik. Anställd sedan 1974. Aktieinnehav i NCC AB: 4 000 B-aktier. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 35 000 B-aktier.

**ULF WALLIN**

Född 1949. Chefsjurist. Anställd sedan 1994. För övriga uppgifter, se sidan 89.

## KONCERNRÅD (UTGÖRS AV KONCERNLEDNING, DIREKTION OCH NEDANSTÅENDE PERSONER)

**KAJ CHRISTENSEN**

Född 1938. NCC Danmark. Anställd sedan 1967. Styrelseledamot i Danske Entreprenörers Exportsektion. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 10 000 B-aktier.

**MATTI HAPALLA**

Född 1947. NCC Finland. Anställd sedan 1999. Styrelseledamot i Byggindustrins Centralförbund.

**INGEMAR LINDBERG**

Född 1953. Samordning av NCC Sverige. Anställd sedan 1979. Köpoptioner i NCC AB: motsvarande 6 000 B-aktier.

**PAUL LØDØEN**

Född 1948. NCC Norge. Anställd sedan 1985. Styrelseordförande i EBA. Styrelseledamot i BNL och NHO. Aktieinnehav i NCC AB: 2 000 B-aktier.

**KURT NORDGREN**

Född 1941. NCC Tyskland. Anställd sedan 1967. Styrelseuppdrag Svenska Handelskammaren i Tyskland. Aktieinnehav i NCC AB: 684 A-aktier.

**JANUZ PUZIA**

Född 1948. NCC Polen. Anställd sedan 1976.

## HÄR FINNS NCC

**NCC AB**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 3  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-85 77 75  
E-mail: info@ncc.se

**NCC Treasury AB**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 3  
Tfn: 08-655 20 54  
Fax: 08-624 23 33

**NCC Försäkrings AB**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 3  
Tfn: 08-655 16 20  
Fax: 08-624 09 09

**NCC Re AG**

P.O. Box 4558  
CH-8022 Zürich  
Schweiz  
Besök: Schipfe 2  
Tfn: +41 1 226 5555  
Fax: +41 1 226 5565

**DOTTERBOLAG****NVS Nordiska Värme**

**Sana AB**  
Box 384  
201 23 Malmö  
Besök: Singelgatan 12  
Tfn: 040-28 77 00  
Fax: 040-29 48 83

**NCC TEKNIK****Göteborg**

405 14 Göteborg  
Tfn: 031-771 50 00  
Fax: 031-15 11 88

**Malmö**

205 47 Malmö  
Thomsons väg 40  
Tfn: 040-31 70 00  
Fax: 040-21 67 02

**Stockholm**

112 89 Stockholm  
Strandbergsgatan 6r  
Tfn: 08-13 63 00  
Fax: 08-657 90 21 (bygg)  
Fax: 08-656 08 99  
(inst. och anl.)

**DOTTERBOLAG****NCC Norge AS**

P.B 454, Sentrum  
NO-0104 Oslo  
Norge  
Tfn: +47 22 98 68 00  
Fax: +47 22 11 45 49

**NCC Finland Oy**

Jönsaksentie 4  
FI-01600 Vantaa  
Tfn: +358 9 507 51  
Fax: +358 9 507 5262

**NCC Danmark A/S**

Datavej 24  
DK-3460 Birkerød  
Tfn: +45 45 82 66 00  
Fax: +45 45 82 66 90

**NCC Deutsche Bau GmbH**

Trebuser Strasse 47  
DE-15517 Fürstenwalde  
Tfn: +49 3361 6700  
Fax: +49 3361 670 457

**NCC Immobilien GmbH**

Fasanenstrasse 8r  
DE-10623 Berlin  
Tfn: +49 30 3186 410  
Fax: +49 30 3186 4122

**NCC Polska sp ZOO**

Fabryczna 16/22  
PL-00-446 Warszawa, Polen  
Tfn: +48-22 622 2056  
Fax: +48 22 622 1165

**NCC ANLÄGGNING**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 3  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-624 05 19

**NCC International**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 3  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-624 00 14

**NCC BOT**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 3  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-655 23 20

**NCC Anläggning Sverige**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 3  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-624 22 41

**REGIONER****Beläggning Sverige**

Tornbyvägen 1  
582 73 Linköping  
Tfn: 013-37 70 70  
Fax: 013-37 70 76

**Norrand**

Box 803  
971 25 Luleå  
Besök: Ålgatan 17B  
Tfn: 0920-734 00  
Fax: 0920-22 34 65

**Stockholm**

112 89 Stockholm  
Besök: Strandbergsgatan 6r  
Tfn: 08-13 63 00  
Fax: 08-13 66 00

**Mellersta**

Box 889  
721 23 Västerås  
Besök:  
Tunbytorpsgatan 2A  
Tfn: 021-10 55 00  
Fax: 021-81 13 90

**Väst**

405 14 Göteborg  
Besök:  
Gullbergs Strandgata 2  
Tfn: 031-771 50 00  
Fax: 031-15 84 28

**Sydöst**

205 47 Malmö  
Besök: Thomsons väg 40  
Tfn: 040-31 70 00  
Fax: 040-94 67 13

**DOTTERBOLAG****Hercules**

**Grundläggning AB**  
Box 1283  
164 28 Kista  
Besök: Torshamnsgatan 39  
Tfn: 08-750 33 00  
Fax: 08-750 60 57

**NCC BOSTAD**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 5, plan 4  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-655 83 05

**STOCKHOLM**

115 86 Stockholm  
Besök: Tegeluddsvägen 3r  
Tfn: 08-782 00 00  
Fax: 08-661 63 77, 667 21 94

**Lokalkontor Norrtälje**

Braxenvägen 5  
761 41 Norrtälje  
Tfn: 0176-173 30  
Fax: 0176-574 25

**MELLAN OCH NORD**

Box 486  
751 06 Uppsala  
Besök: Fålhagsleden 5r  
Tfn: 018-16 15 00  
Fax: 018-21 30 87

**Lokalkontor Nyköping**

Box 133  
611 23 Nyköping  
Besök: Gasverksvägen 28  
Tfn: 0155-28 07 00  
Fax: 0155-28 07 99

**Lokalkontor Linköping**

Box 1505  
581 15 Linköping  
Besök: Hertig Karlsgatan 2  
Tfn: 013-24 64 00  
Fax: 013-31 35 17

**Lokalkontor Karlstad**

Box 96  
651 03 Karlstad  
Besök: Elverumsgatan 7  
Tfn: 054-17 08 00  
Fax: 054-85 49 73

**Lokalkontor Västerås**

Box 810  
721 22 Västerås  
Besök: Tunbytorpsgatan 2A  
Tfn: 021-10 55 00  
Fax: 021-81 03 67

**Lokalkontor Örebro**

Box 1433  
701 14 Örebro  
Besök: Slöjdgatan 8  
Tfn: 019-17 75 00  
Fax: 019-18 31 70

**Lokalkontor Umeå**

Löpevägen 3  
906 20 Umeå  
Tfn: 090-16 80 00  
Fax: 090-17 29 36

**GÖTEBORG**

405 14 Göteborg  
Besök:  
Gullbergs Strandgata 2  
Tfn: 031-771 50 00  
Fax: 031-15 50 82

**Lokalkontor Jönköping**

Box 1061  
551 50 Jönköping  
Besök: Klubbhusvägen 15  
Tfn: 036-30 16 00  
Fax: 036-30 16 90

**Lokalkontor Växjö**

Box 175  
351 04 Växjö  
Besök: Arabygatan 1r  
Tfn: 0470-355 00  
Fax: 0470-481 90

**SYD**

205 47 Malmö  
Besök: Thomsons väg 40  
Tfn: 040-31 70 00  
Fax: 040-31 71 07

**Lokalkontor Helsingborg**

Box 22090  
250 22 Helsingborg  
Tfn: 042-17 03 00  
Fax: 042-20 18 34

**DOTTERBOLAG**

Magenta Måleri AB  
Sylveniusgatan 10  
754 50 Uppsala  
Tfn: 018-15 65 15  
Fax: 018-12 74 67

**NCC HUS**

405 14 Göteborg  
Besök:  
Gullbergs Strandgata 2  
Tfn: 031-771 50 00  
Fax: 031-15 30 49

**REGIONER****Luleå**

Box 803  
971 25 Luleå  
Besök: Ålgatan 17B  
Tfn: 0920-734 00  
Fax: 0920-22 34 65

**Umeå**

Box 455  
901 09 Umeå  
Besök: Umestan  
Företagspark Hus nr 3  
Tfn: 090-16 80 00  
Fax: 090-14 13 55

**Sundsvall**

Box 704  
851 21 Sundsvall  
Besök: Erstavägen 4  
Tfn: 060-16 16 00  
Fax: 060-61 28 41



**Värmland-Dalarna**

Box 96  
651 03 Karlstad  
Besök: Elverumsgatan 7  
Tfn: 054-17 08 00  
Fax: 054-85 49 73

**Mälardalen**

Box 486  
751 06 Uppsala  
Besök: Fålhagsleden 51  
Tfn: 018-16 15 00  
Fax: 018-14 98 28

**Linköping**

Box 1505  
581 15 Linköping  
Besök: Hertig Karlsgatan 2  
Tfn: 013-24 64 00  
Fax: 013-31 35 17

**Stockholm**

115 86 Stockholm  
Besök: Tegeluddsvägen 31  
Tfn: 08-782 00 00  
Fax: 08-664 62 17

**Göteborg**

405 14 Göteborg  
Besök:  
Gullbergs Strandgata 2  
Tfn: 031-771 50 00  
Fax: 031-15 30 49

**Jönköping, Västra Götaland**

Box 1061  
551 10 Jönköping  
Besök: Klubbhusgatan 15  
Tfn: 036-30 16 00  
Fax: 036-30 16 90

**Syd**

205 47 Malmö  
Besök: Thomsons väg 40  
Tfn: 040-31 70 00  
Fax: 040-21 34 59

**Byggservice Sverige**

405 14 Göteborg  
Besök:  
Gullbergs Strandgata 2  
Tfn: 031-771 50 00  
Fax: 031-15 35 60

**UTLAND**

**Danmark**  
NCC TeleCom A/S  
Kirkebjerg Allé 88  
DK-2605 Brøndby  
Tfn: +45 43 44 91 00  
Fax: +45 43 44 10 51

**DOTTERBOLAG**

**Däldehöj AB**  
Box 8704  
402 75 Göteborg  
Besök:  
Södra Hildedalsgatan 9  
Tfn: 031-50 07 50  
Fax: 031-51 51 85

**R.Å.D. i Sverige AB/ABVAC**

Bällstavägen 161  
168 59 Bromma  
Tfn: 08-17 83 50  
Fax: 08-37 23 70

**NCC INDUSTRI**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 5  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-624 36 37

**REGIONER**

**Ballast Nord AB**  
Box 455  
901 09 Umeå  
Besök: Renmarkstorget 12c  
Tfn: 090-16 80 30  
Fax: 090-12 86 27

**Ballast Stockholm AB**

Box 745  
194 27 Upplands Väsby  
Besök: Stockholmsvägen 40  
Tfn: 08-590 049 00  
Fax: 08-590 049 29

**Ballast Väst AB**

Tagenevägen 25  
425 37 Hisings Kärra  
Tfn: 031-57 85 00  
Fax: 031-57 85 30

**Ballast Öst AB**

Skyttegatan 2c  
582 30 Linköping  
Tfn: 013-13 11 88  
Fax: 013-12 51 27

**Ballast Syd AB**

205 47 Malmö  
Besök: Thomsons väg 40  
Tfn: 040-31 73 00  
Fax: 040-21 53 77

**NCC Maskin Nord**

Box 1200  
901 22 Umeå  
Besök: Förrådsvägen 14  
Tfn: 090-16 80 00  
Fax: 090-14 28 22

**NCC Maskin Stockholm**

Box 909  
175 29 Järfälla  
Besök: Äggelundavägen 4  
Tfn: 08-621 23 00  
Fax: 08-761 26 30

**NCC Maskin Väst**

Tagenevägen 25  
425 37 Hisings Kärra  
Tfn: 031-57 67 00  
Fax: 031-57 67 50

**NCC Maskin Öst**

Box 13069  
580 13 Linköping  
Besök:  
Strids Gata, Malmslätt  
Tfn: 013-28 97 00  
Fax: 013-29 80 62

**NCC Maskin Syd**

Box 18  
260 23 Kågeröd  
Besök: Stenhuggaregatan 34  
Tfn: 0418-841 00  
Fax: 0418-807 09

**NCC Industri Utland**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 5,  
Markkontoret  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-655 19 50

**NCC FASTIGHETER**

170 80 Solna  
Besök: Vallgatan 3  
Tfn: 08-655 20 00  
Fax: 08-85 54 11

**SVERIGE**

**Stockholm**  
Box 1114  
164 22 Kista  
Besök: Torshamnsgatan 39  
Tfn: 08-750 35 00  
Fax: 08-751 17 13

**Malmö**

205 47 Malmö  
Besök: Thomsons väg 40  
Tfn: 040-31 70 00  
Fax: 040-94 87 16

**Göteborg**

405 14 Göteborg  
Besök:  
Gullbergs Strandgata 2  
Tfn: 031-771 50 00  
Fax: 031-15 98 51

**UTLAND**

**Belgien**  
Eurobalken s.a.  
Av van Nieuwenhuysse 5  
B-1160 Bryssel  
Tfn: +32 2 672 35 44  
Fax: +32 2 672 06 30

**Danmark**

NCC Danmark A/S  
Ejendomme  
Datavej 26  
DK-3460 Birkerød  
Tfn: +45 45 82 66 15  
Fax: +45 45 82 66 18

**England**

NCC UK Group  
Bond Street House  
14 Clifford Street  
GB-London W1X 1RE  
Tfn: +44 20 7915 6800  
Fax: +44 20 7631 3264

**Finland**

NCC Finland Oy  
Real Estate Development  
Jönsaksentie 4  
PL 77  
FI-01601 Vantaa  
Tfn: +358 9 507 51  
Fax: +358 9 507 53 18

**Holland**

NCC Property  
Development BV  
Burgemeester  
Haspelslaan 131  
NL-1181 NC Amstelveen  
Tfn: +31 20 640 04 01  
Fax: +31 20 640 04 26

**Norge**

NCC  
Eiendom AS  
Chr. Kroghs gt 32B  
Box 56 Sentrum  
NO-0101 Oslo  
Tfn: +47 22 98 68 00  
Fax: +47 22 98 69 70

**Polen**

Pod Orlem Spółka z o.o.  
Ul. 11 Listopada 60-62  
PL-43-300 Bielsko Biala  
Tfn: +48-33 8 164 220  
Fax: +4833 8 123 600

West Gate Polska  
Spółka z o.o.  
Ul. Raszynska 3/20  
PL-02-026 Warszawa  
Tfn: +48 22 622 44 86  
Fax: +48 22 622 79 55

**Ungern**

NCC Fastigheter AB  
Rözsze Köz 4  
H-1125 Budapest  
Tfn: +36 1 202 08 98  
Fax: +36 1 356 02 94

**Tyskland, Ombud**

NCC Property Consulting  
GmbH  
Niederkaßeler Lohweg 185  
40547 Düsseldorf  
Tfn: +49-211 520 14 400  
Fax: +49-211 520 14 444

**ALLIANSER****IGL-NCC Contractors**

Saint Petersburg  
Representative Office  
36, Shpalernaja street  
Saint Petersburg, 191123  
Russia  
Tfn: +32 3 560 19 03  
Fax: +32 3 560 19 00

**INS Contractors**

55 Bio-House Bldg., 5th Fl.  
Sukhumvit 39 Rd.,  
Klongton-Nue  
Wattana, Bangkok 10110  
Thailand  
Tfn: +66 2 262 0871-5  
Fax: +66 2 262 0876



Produktion: NCC och Intellecta.  
Foto: Industriefotografen (s. 11, 17,  
19, 24, 29, 37, 41), Jonas Karlsson  
(13, 21, 31, 35, 39, 43, 49), Mats  
Lundqvist (4, 14, 23, 88, 89, 90, 91)  
Sven Tideman (53), Mats Widén  
(15, 27, 61). Papper: Munken.  
Tryck: Ljunglöfs, 2000.

*Tänk om. Tänk efter. Tänk nytt. Eller bara ur ett nytt perspektiv. Nyttänkande är ett nyckelord i vår verksamhet. Och det gäller i allt, från hur vi gör affärer och organiserar vårt arbete till hur vi utformar våra tjänster och driver FoU-projekt.*

*Vårt fokus på nyttänkande speglar vår ambition att gå i spetsen för utvecklingen i vår bransch. Men det speglar också hela NCCs förflyttning från traditionellt bygg- och fastighetsbolag till ett utvecklingsintensivt tjänsteföretag, som ska växa med ökad lönsamhet i en mogen bransch tack vare nya sätt att lösa problem och ett nytt förhållningssätt till roller och arbetsprocesser. Som i alla tjänsteföretag spelar de intellektuella resurserna stor roll i värdeskapandet.*

*NCCs affärsmodell bygger på att vi ska vara verksamma över hela värdekedjan från projektidé till försäljning. Det kräver mycket nyttänkande. Så är också utvecklingsarbetet mycket aktivt i hela koncernen. Idékapitalet är vår värdefullaste tillgång, för det är det vi ska leva på framöver.*

*NCC, Nyttänkarna*

