

## Koncernchef Peter Wågströms tal på NCC:s årsstämma den 12 april 2016

Herr ordförande, ärade aktieägare, mina damer och herrar.

2015 blev det bästa året någonsin för NCC. Vi har ytterligare stärkt vår position som ledande på den nordiska byggmarknaden och jag vill tacka alla våra medarbetare för deras stora engagemang.

Vi lägger en framgångsrik strategiperiod bakom oss som gett oss ett starkare och lönsammare NCC. Men förutom bostadsutvecklingsverksamheten har tillväxten varit för låg. Därför är vi nu i full gång med att anpassa vår organisation till vår nya strategi som vi lanserade i slutet av förra året för lönsam tillväxt. NCC övergår till en nordisk specialiserad organisation med fokus på snabbt växande segment som till exempel infrastruktur, renovering, och inte minst att möta det skriande behovet av nya bostäder i Norden. Samtidigt har vi tagit beslut om att förbereda en avknoppning av vår bostadsutvecklingsaffär. Vi föreslår för er, att vi delar ut Bonava, som det nya bolaget ska heta, enligt Lex Asea och notera bolaget på NASDAQ Stockholm.

NCC:s bostadsutvecklingsaffär har haft en stark utveckling. Under strategiperioden har vi fördubblat antalet bostäder i produktion till närmare 8 800 vid årsskiftet. Men nu vill vi alltså dela ut Bonava som haft den absolut starkaste tillväxten i koncernen, därför att vi ser större tillväxtpotentialer för NCC och Bonava i separata bolag. Bonava får som självständigt bolag lättare att anpassa sitt kapitalbehov och i NCC får vi större möjligheter att använda vårt starka kassaflöde inom vår bygg- och anläggningsverksamhet för att växa och öka försäljningen.

Jag återkommer till detta när vi tittar närmare på vår nya strategi. Men först vill jag ge en tillbakablick över 2015. Orderingången ökade till 62,5 miljarder kronor. Omsättningen ökade med 10 procent och rörelseresultatet förbättrades rejält och översteg för första gången 3 miljarder kronor. Rörelseresultatet i bostadsutvecklingsaffären förbättrades till närmare 1,4 miljarder. Resultatet i vår kommersiella fastighetsutvecklingsaffär förbättrades också. Vi resultatavräknade totalt 8 projekt varav fyra i Danmark. Våra Construction-enheter i Sverige, Danmark och Finland förbättrade alla omsättning och rörelseresultat. I Norge var omsättningen lägre och resultatet sämre bland annat på grund av projektnedskrivningar. Även Roads hade en något sämre utveckling bland annat på grund av ett lägre resultat för stenmaterialsverksamheten. Men sammantaget levererade NCC ett rekordresultat. Vinsten per aktie efter skatt blev 19,59. Styrelsen föreslår i år stämman en utdelning enligt Lex Asea av vår bostadsutvecklingsaffär Bonava och en kontantutdelning på 3 kronor per aktie. Utdelning och börsnotering av Bonava föreslås ske någon gång under året. Kontantutdelningen föreslås delas ut i november.

NCC:s totalavkastning 2015, det vill säga kursutveckling och utdelning, blev drygt 11 procent. Genomsnittet för Stockholmsbörsen var 6 procent. Ser vi på utvecklingen under hela strategiperioden 2012 till 2015 så har totalavkastningen uppgått till 175 procent. Genomsnittet för Stockholmsbörsen var 79 procent.

Hur har vi då uppfyllt våra mål för strategiperioden 2012-2015? Bolaget är ett av de tre främsta bolagen i branschen. Vi har vuxit som branschgenomsnittet, vilket för oss är för lite. För industri och byggverksamheten nådde vi inte målet att växa med den dubbla BNP-tillväxten. Däremot har vi haft en stark tillväxt och ökad lönsamhet för vår bostadsutvecklingsaffär. Vi har vuxit på den norska marknaden men lönsamheten har varit för svag. Vi har växt entreprenadverksamheten i Finland men den behöver växa mer.

Ser vi till de finansiella målen har vi en stark finansiell ställning och en avkastning på eget kapital om 26 procent 2015. Under hela strategiperioden har vi i snitt legat väl över målet om 20 procent. När det gäller skuldsättningsgraden så har den inte vid något tillfälle varit högre än 1,5 ggr det egna kapitalet. Vid utgången av 2015 låg den på 0,5.

Vi har också långsiktiga hållbarhetsmål. När det gäller målet att minska koldioxidutsläppen med minst 20 000 ton jämfört med 2013 har vi en bit kvar. Vid utgången av 2015 hade koldioxidutsläppen minskat med 14 000 ton. Men nu höjer vi ribban för nästa strategiperiod och ska minska koldioxidutsläppen i den egna verksamheten med 50 procent till år 2020.

Säkerhet är ett annat område där vi har tydliga mål men också en nollvision. Vårt arbete för säkrare arbetsplatser ger resultat. Vi har halverat antalet olyckor sedan 2011. Och vi ska halvera dem igen till år 2020. Samtidigt är det med stor sorg jag måste konstatera att fyra personer miste livet förra året och en i år på våra arbetsplatser. Vi måste göra allt för att det inte ska hända igen. Vi är inte nöjda förrän vi har noll arbetsplatsolyckor. Det handlar om ännu bättre förebyggande åtgärder och att hela tiden ha frågan om säkerhet på arbetsplatsen överst på agendan. Bland annat kommer vi nu i maj ha en Health and Safety Week i hela organisationen. Vi kommer också att fortsätta med Awareness Day första onsdagen i september. Då stannar allt arbete i hela NCC för gemensamma samtal kring hur arbetsmiljö och säkerhet kan förbättras. Temat i höstas var Time Out, ett tema vi kommer att driva i år igen. Det innebär att alla – vem som helst – har en rätt och skyldighet om något är osäkert - att stoppa arbetet för att rätta till bristen eller felet så att arbetet kan fortsätta på ett säkert sätt. För vi vill att alla våra medarbetare och de som arbetar för oss ska kunna komma hem hela efter varje arbetsdag.

Ett annat prioriterat område för NCC är att vi genomgående arbetar utifrån våra värderingar och vår uppförandekod, att vi som företag gör hållbara affärer. NCC Compass är en del av detta arbete och infördes för ett par år sedan. Hittills har 16 100 av våra 18 000 anställda genomgått utbildningen och under året kommer resten av medarbetarna att utbildas i Compassen. NCC arbetar också kontinuerligt med att säkerställa att uppförandekoden följs i våra olika samarbeten. Ett led i detta är att utveckla hållbara och konkurrenskraftiga inköp. Tillsammans med Sveriges Kommuner och Landsting, Institutet mot mutor, Byggindustrin, Byggherrarna och andra byggbolag har vi tagit fram gemensamma riktlinjer för att motverka korruption och mutor, riktlinjer som fastställdes i slutet av förra året.

Under 2015 lanserade vi en ny strategi för de kommande fem åren med det övergripande målet att skapa lönsam tillväxt. Vi har en ambition att NCC ska växa med i genomsnitt 5% per år och att rörelsemarginalen skall uppgå till minst 4%.

Vår vision är kärnan i vår nya strategi: Att förnya vår bransch och erbjuda de bästa hållbara lösningarna. Med ett NCC får vi möjlighet att utnyttja vår storlek i produktutveckling, system och processer, kunderbudanden och kontakter med leverantörer – allt för att stärka vår konkurrenskraft. Lika viktiga är våra medarbetare. Vi kommer aldrig att lyckas med lönsam tillväxt utan rätt personer. Vi behöver ge möjlighet för våra medarbetare att utvecklas, arbeta med mångfald så att vi speglar samhället och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

De nödvändiga strategiska initiativen för att nå ambitionsnivån sammanfattar vi i tre ”must win battles”. Det första är Operational excellence som innebär att NCC ska bli effektivare och mer lönsamt genom bland annat kompetensförstärkning, effektivare processer, mer samordnade inköp och ökat stöd för digitalisering. Det andra är Market Excellence som innebär fokus på våra kunder och affärer. Det är viktigt att förstå våra kunders affär och vad som skapar värde för dem – då kan vi också bli kundens första val. Och vi ska göra det genom att bland annat sälja hållbara erbjudanden och genom att agera tidigt i marknaden med införsäljning av lösningar. Det tredje är Investment Initiatives. Om vi lyckas med lönsamheten och tillväxten, skapar vi ett investeringsutrymme för ytterligare tillväxt genom till exempel Offentlig Privat Samverkan, vår utvecklingsaffär property development och kompletterande företagsförvärv.

Vi har en ny organisation från årsskiftet. Industry, Infrastructure, Building, Property Development och Housing som alltså ska heta Bonava och som föreslås delas ut till er aktieägare. Om vi hade ett NCC utan Housing sista december 2015 skulle NCC haft en omsättning på drygt 53 miljarder och Bonava skulle ha haft en omsättning på drygt 13 miljarder. NCC skulle ha haft ett rörelseresultat på närmare 1,7 miljarder och ett kassaflöde från den löpande verksamheten på drygt 2,6 miljarder. Bonava skulle ha haft ett rörelseresultat på närmare 1,4 miljarder och ett kassaflöde på närmare 1,5 miljarder.

Målen för nya NCC fram till 2020 är alltså att uppnå en genomsnittlig tillväxt på minst 5 procent per år och en rörelsemarginal på minst 4 procent. Avkastningen på eget kapital ska vara mer än 20 procent, nettolåneskulden mindre än 2,5 gånger EBITDA, soliditeten överstiga 20 procent och minst 40 procent av resultatet ska delas ut till er aktieägare.

Jag vill nu visa er några exempel på framgångsrika projekt inom de områden vi prioriterar i vår nya strategi för NCC: Vi börjar med infrastruktur och det unika brobygge som jag visade för er vid bolagstämman 2012 inför projektstarten. Jag talar om de nya E4-broarna i Rotebro norr om Stockholm nominerat till årets bygget. Det första anläggningsprojektet i Sverige som inlett en miljöcertifiering med det brittiska systemet Ceequal. Ett annat stort infrastrukturprojekt med hållbarhet i fokus är utbyggnaden av Svealandsbanan med dubbelspår på sträckan Strängnäs-Härad. Här jobbar vi i partnering med Trafikverket.

Renovering är ett annat prioriterat tillväxtområde för NCC. Nu ska vi till Sorgenfri norr om Köpenhamn där NCC i Danmark genomför sitt hittills största renoveringsuppdrag - energirenovering av 431 lägenheter från 1950-talet. Att renovera på ett hållbart sätt handlar inte bara om miljöaspekter. Minst lika viktigt är de sociala dimensionerna att involvera de boende och renovera på ett smart sätt så att de som bor där har råd att bo kvar.

Det är en central del i det vi kallar Fittja People's Palace, renoveringen av lägenheter i miljonprogramsområdet i Fittja, i tätt samarbete med Botkyrkabyggen. Med Fittja People's Palace har NCC visat att det går att renovera socialt hållbart. Vi är nu mitt uppe i en ny anbudsprocess med Botkyrkabyggen med målet att få renovera 1 100 lägenheter till.

I Finland arbetar vi också framgångsrikt med renovering. Här ser ni arbetet med att varsamt renovera Finlands Nationella Bibliotek. Behovet av att bygga nytt i Sverige är större än på mycket länge. Boverket bedömer att det behöver byggas 700 000 nya bostäder fram till år 2025. NCC är med och bygger runt om i Sverige. Jag vill bland annat lyfta fram Kvillebäcken i Göteborg som har flerbostadshus som står klara nästa år. Det är en av Göteborgs första gröna stadsdelar med fokus på vegetation, dagvattenhantering och biologisk mångfald. I Danmark är vi extra stolta över Krøyers Plads, Danmarks första miljömärkta lägenheter, ett projekt som ifjol vann pris för världens bästa bostadsutvecklingsprojekt vid fastighetsmässan MIPIM.

NCC driver också utvecklingen av framtidens arbetsplatser, arbetsplatser som är flexibla och hållbara. Ett bra exempel på detta är Torsplan 2 där vi har ambitionen att få högsta betyg, Bream Outstanding. Fastigheten möter både krav på social hållbarhet och de högsta miljökraven i världen. Och för en månad sedan vann Torsplan 2:s handelsdel Bream Awards för bästa nya handelsbyggnad.

NCC har byggt flera större gallerior runt om i Norden. Ett exempel på ett pågående projekt är utbyggnaden av Iso Omena utanför Helsingfors, det första shoppingcentret i Finland som siktar på LEED Platinum.

Att vara med tidigt i projekt för att utveckla moderna städer med bostäder, kontor, affärer och infrastruktur, är något som NCC strävar efter. Ett bra exempel på det är Mölndals nya stadskärna som förnyas under perioden 2014-2018. NCC är en huvudaktör i förnyelsen. SCA Hygien:s kontor i Västra Sverige var startpunkten. Nu är vi med och bygger Mölndals nya galleria. Ovanpå gallerian bygger vi dessutom nya bostäder.

Sverige och övriga Norden står inför en stor utmaning och samtidigt en fantastisk möjlighet – att integrera alla de nyanlända som kommit till Norden. Vi ser det som en möjlighet att ta tillvara på kompetens, säkra vårt rekryteringsbehov och öka mångfalden. För oss innebär en mångfald av bakgrunder, kompetenser och erfarenheter att vi skapar ett mer innovativt företag. Därför har vi också antagit en ny mångfaldspolicy för hela NCC-koncernen. Vi är med och driver ett antal initiativ för ökad mångfald. Nyligen startade vi i Danmark det vi kallar för Jobbskolan för nyanlända flyktingar. 16 praktikanter från Syrien och Eritrea sitter nu på skolbänken under tre veckor med förberedande utbildning. De kommer sedan att praktisera på fem olika arbetsplatser i Köpenhamnsområdet. I Uppsala har vi ett samarbete med arbetsförmedlingen om att ta emot praktikanter. Syftet är att genom utbildning och praktik ge förutsättningar för personer långt ifrån arbetsmarknaden att få en lärlingsanställning efter genomfört projekt. I Ljusdal har NCC, i samarbete med Arbetsförmedlingen och Byggstar drivit en utbildning för nyanlända invandrare inom anläggning. Vi är med i mentorprogrammet Mitt Liv där ett 15-tal medarbetare på NCC runt om i Sverige är mentorer för adepter med utländsk

bakgrund som saknar arbete och de rätta nätverken för att få ett arbete. Tillsammans med Arbetsförmedlingen och Yrkesakademin förbereder NCC och Kunskapsskolan ett snabbspår för nyanlända ingenjörer. Tanken är att erbjuda språkutbildning och utbildning i yrkesterminologi och arbetsmiljöfrågor varvat med praktik på våra arbetsplatser.

NCC ser ett stort behov av att på bred front öka andelen kvinnor i byggbranschen. Att tidigt intressera unga tjejer för ingenjörsyrket är en viktig del. NCC är i år samarbetspartner till teknikfestivalen Tekla på Kungliga Tekniska högskolan för tjejer mellan 11 och 18 år. Festivalen vill göra teknik mer tillgängligt för unga tjejer. Initiativet kommer från artisten och musikern Robyn Carlsson. Sedan två år tillbaka medverkar vi på IGE-day, introduce a Girl to Engineering, ett initiativ från kvinnliga ingenjörer och ingenjörstudenter. Syftet är att tjejer får testa vad en ingenjör gör i sitt arbete och träffa kvinnliga ingenjörer. Ytterligare ett initiativ är vårt Platschefsprogram för kvinnor. I höstas utbildade vi dubbelt så många kvinnliga platschefer än vad som gjorts på fem år. För att locka ungdomar till vår bransch tar vi emot praktikanter. Totalt tog vi emot över 1 189 praktikanter, sommarjobbare och lärlingar under 2015. Gymnasieprogrammet inom Teknik som vi driver tillsammans med Kunskapsgymnasiet är ett långsiktigt engagemang för att få fram nya ingenjörer. För att kunna attrahera nya talanger är det viktigt att mäta och värdera hur våra medarbetare trivs och ser på NCC. Sju års mätningar visar en stabil och positiv utveckling med nöjda och lojala medarbetare. NCC är bättre än branschindex på de flesta marknader. De svarande anser att NCC i stor utsträckning är ett bolag som fokuserar på hållbarhetsarbete. Det gör mig glad och stärker mig i tron om att NCC kan erbjuda de bästa hållbara lösningarna.

Innovativa och hållbara lösningar med kunden i fokus. Det kan man verkligen säga om Terje, snösmältningsmaskinen i Oslo, som varje vinter tar hand om tonvis med snö och de föroreningar som hamnat i snön på ett hållbart sätt. På stämman för ett år sedan berättade jag för er om att vi precis skulle ta det första spadtaget för att bygga Dome of Visions i Stockholm, ett koncept som vi utvecklat i Danmark, Ett koncept där vi utmanar oss själva att skapa ett bättre imorgon och hållbara lösningar i världsklass, här i samarbete med KTH. Sedan förra hösten har vi i Dome of Visions i Stockholm bjudit intill till flera olika samtal, utställningar och seminarier om framtidens boende och samhälle. Att förnya vår bransch och erbjuda de bästa hållbara lösningarna. Det är vägen framåt för NCC. Följ med oss på vår fortsatta resa mot ett mer hållbart samhälle.

Tack!