

## VD Olle Ehrléns tal på NCC:s årsstämma den 14 april 2010

### Herr ordförande, ärade aktieägare, mina damer och herrar.

Året 2009 var ett osäkert, oroligt och utmanande år. För oss på NCC präglades året av finanskris, vikande marknad och stora personalneddragningar. När jag stod här för ett år sedan talade jag om en svagare marknad. Vi hade då en nedgångstakt i orderingången på minus 30 procent men jag talade också om åtgärder för att göra NCC starkare.

När jag summerar året som gått kan jag konstatera att det inte blev så illa som vi trodde det skulle bli och att NCC på flera sätt lyckats gå starkare ut ur ett tufft år. Att vi klarade 2009 så bra beror till viss del på vår egen skicklighet. Vi fattade ett antal viktiga beslut i ett tidigt skede och jag återkommer till dessa.

Men vi har också haft draghjälp av omvärlden. Finanskrisen avväjdes tack vare olika stöd- och stimulansåtgärder till den finansiella sektorn. Bostadsmarknaden i Norden har gynnats av låga räntor. Offentliga infrastrukturinvesteringar och stöd till ombyggnad och renovering har gynnat vår bransch. Sammantaget har detta betytt att konsumenterna, trots finanskris och lågkonjunktur, återfått en del av sin framtidstro och vågar konsumera igen. Bostadspriserna är på rekordnivåer i flera nordiska länder och för oss bröts trenden med vikande orderingång i det fjärde kvartalet 2009. Däremot ligger vår sektor sent i konjunkturen och vi är inte igenom lågkonjunkturen ännu.

Trots finansiell oro, vikande marknad och svag lönsamhet för boendeverksamheten presterade NCC ett resultat, efter finansiella poster men före skatt, om närmare 1,7 miljarder kronor. Det är visserligen lägre än de senaste åren men historiskt sett är det på en hög nivå och det är ett resultat som är påverkat av tidigare högkonjunktur.

### Utfall 2009

Vi gick in i 2009 med en hög andel osålda bostäder. Ett naturligt fokus var därför att sälja osålda bostäder och bostäder i pågående produktion för att stärka kassaflödet och minska kapitalbindningen. Detta lyckades vi väl med. Däremot har vi sålt till lägre priser, vilket i kombination med effekter av svag marknad påverkat resultatet.

Vi nådde inte vårt finansiella mål, som är 20 procents avkastning på eget kapital efter skatt. Men vi nådde 18 procent vilket är nära målet och på en betydligt högre nivå än vad NCC har presterat under tidigare år. Mot bakgrund av de många svårigheter som fanns under 2009 ser jag resultat och avkastning som goda och NCC är i god finansiell ställning. Vi nådde vårt mål om att nettoskulden inte ska överstiga det egna kapitalet med god marginal och vi nådde målet om ett positivt kassaflöde.

Tack vare resultatet, kassaflödet och den finansiella ställningen kan styrelsen föreslå stämman att besluta om utdelning till aktieägarna i linje med vår utdelningspolicy.

Förra året frångicks policyn om att dela ut minst hälften av resultatet efter skatt, med tanke på det osäkra läget i såväl omvärlden som för NCC. Nu är läget mer stabilt och NCC har en god finansiell ställning som möjliggör en utdelning om 6 kronor per aktie, vilket motsvarar drygt 50 procent av vinsten efter skatt – som var 11,63 kronor per aktie.

Aktieägare i NCC har under 2009 haft en totalavkastning på sin investering, kursutveckling plus utbetald utdelning under året, om hela 147 procent. Aktiekursens utveckling kan ibland förändras snabbt från år till år och uppgången under 2009 gör att stora delar av den kraftiga nedgången under 2008 är återhämtad.

Under året hade vi en starkt vikande marknad vilket resulterade i en fallande ordergång. De första kvartalen minskade ordergången i en takt om 30 procent per kvartal. Nedgången planade ut i slutet av året och för hela 2009 minskade ordergången med 11 procent jämfört med 2008. Den vikande ordergången innebar att vi gick in i 2010 med 16 procents lägre orderstock än året före. Det är det här som är grunden för vår volym 2010.

### **Åtgärder i tidigt skede**

Att NCC lyckats prestera ett relativt starkt 2009, trots en svag marknad, beror på att vi fattade ett antal avgörande beslut och vidtog strategiska åtgärder i tidigt skede.

Redan våren 2008 såg vi om våra krediter och omförhandlade vår låneram. Det innebar att vi hade tryggade krediter under hela 2009 och för flera år framåt. Hösten 2008 beslutade vi oss för att samla boendeutvecklingsaffären i ett affärsområde, NCC Housing, från och med 2009. Därmed bedöms marktillgångar, byggrätter och allokering av kapital utifrån ett större perspektiv och vi har fått en ökad kraft i marknadsföring och försäljning. När finanskrisen slog till hösten 2008 stoppade vi ett antal påbörjade boendeprojekt som var i tidigt skede, i syfte att minska kapitalbindningen och därmed riskexponeringen.

Vi påbörjade kraftiga personalneddragningar hösten 2008. Från september 2008 till och med årsslutet 2009 minskade vi antalet med 15 procent, vilket motsvarar cirka 4 000 personer. Vi samlade specialistkompetens inom infrastrukturarbeten i en intern enhet i Sverige under namnet NCC Infra, för att möta kunden och den ökade efterfrågan.

Vi har under året haft fokus på att sälja det som varit i produktion och på grund av den osäkra marknaden startade vi inte så många nya projekt under 2009. Antalet sålda bostäder översteg därmed med marginal antalet byggstartade bostäder under året. Det innebär att vi minskat risken i boendeaffären. I slutet av 2008 hade vi över 4 000 bostäder i pågående produktion varav hälften var sålda och i slutet av 2009 hade vi halverat produktionen och ökat andelen sålda till 77 procent.

### **Starkt 2009 – trots stora utmaningar**

På grund av det svaga marknadsläget för bostäder 2009 blev resultatet från det nybildade affärsområdet för boendeutveckling i egen regi, NCC Housing, negativt om 126 miljoner.

NCC Property Development, som utvecklar kommersiella fastigheter, halverade sitt höga resultat från 2008 till 359 miljoner, vilket emellertid är ett bra resultat i en svag marknad. Det är också en effekt av att vi sett marknadsförsvagningen komma och därför inte startat nya projekt i någon större omfattning de senaste åren.

NCC Roads, vår verksamhet för kross, asfalt, beläggning och vägservice, presterade ett godkänt rörelseresultat om 387 miljoner, vilket nästan är i nivå med året före.

Det kanske mest glädjande under året är att alla Construction-enheter var lönsamma trots fallande volymer vilket föranlett omstruktureringar och neddragningar.

Rörelseresultatet i NCC Construction Sweden var i närheten av föregående år och uppgick till en dryg 1 miljard. NCC Construction i Finland tjänade 172 miljoner trots en svag utveckling i Baltikum. NCC Construction Norway tjänade 140 miljoner och NCC Construction Denmark 72 miljoner. Totalt ett rörelseresultat för koncernen om 2 150 miljoner, att jämföra med 2 219 miljoner året före, det vill säga nästan i nivå med föregående år.

Trots ett besvärlig år 2009 fanns alltså ett antal positiva förtecken: relativt bra resultat, bibehållna marginaler, positivt kassaflöde och minskad skuldsättning. Tyvärr finns det händelser på minussidan också.

Domsluten under 2009 i högsta instans för kartellmålen i Sverige och Finland innebar utökade konkurrensskadeavgifter för NCC om 95 miljoner. Vi har sedan 2001 utbildat mer än 3 000 chefer i etik och konkurrensrätt och vi jobbar löpande med våra värderingar, vår företagskultur, där själva fundamentet är ärlighet, respekt och tillit.

På minuskontot finns också att vi har haft kvalitetsproblem i delar av produktionen. Enstegstättade putsade fasader har visat sig känsliga för infästningar och genomföringar. Tyvärr har vi inte levererat kvalitet i utförandet. Det positiva är att vi tagit fram ett genomarbetat åtgärdsprogram för att inventera och komma tillrätta med problemet och detta görs med minsta möjliga störningar för de boende. Bedömda kostnader har reserverats.

Sammantaget innebar 2009 att vi har klarat den finansiella krisen och att vi lyckats väl i att anpassa vår verksamhet till en lägre efterfrågan. Nu har vi att hantera lågkonjunkturen.

### **Nuläget**

Byggbranschen ligger sent i konjunkturen vilket innebär att det tar tid innan vi ser någon förändring och min bedömning är att det kommer att ta tid innan vi ser någon uthållig tillväxt.

Några gröna skott finns emellertid och då tänker jag främst på att orderingången i slutet av 2009 och i början av 2010 har återhämtat sig. Enligt preliminära siffror, vi släpper vår fullständiga rapport för det första kvartalet i maj, uppgick orderingången för årets första tre månader till 14 miljarder, vilket är markant högre jämfört med motsvarande period förra året. Det ser ut som en stark vändning men det är från extremt låga nivåer.

Vi bedömer att omsättningen kommer vara lägre 2010 jämfört med 2009, eftersom orderingången innehåller en del stora projekt som ska genomföras under flera år och att orderstocken var lägre vid ingången av året.

Försäljningen av bostäder i egen regi uppgick enligt preliminära siffror till 530 i det första kvartalet och antalet byggstartade bostäder till 1 000. Vi har sålt ungefär lika många bostäder som motsvarande period förra året, men vi har startat fler. Trots det har vi relativt få i pågående produktion under 2010. Effekten av relativt få projekt till salu, i kombination med att NCC anpassar sig till internationella redovisningsregler för resultatavräkning, kommer att påverka resultatet under 2010. De regler som NCC valt att följa avseende bostadsförsäljning innebär en resultatförskjutning på ett till två år, jämfört med den tidigare principen om successiv vinstavräkning. Från och med 2010 bokförs resultatet från bostadsförsäljningar först när köparen har tillträtt.

När det gäller resultatutvecklingen kommer vi att se ökade kostnader till följd av den långa och kalla vintern som rått i Norden och då menar jag inte bara uppvärmningskostnader. När arbetsplatsen måste skottas, tjälen är metertjock, armeringsjärnen fryser fast, kylan sliter på maskiner och människor och vissa arbetsmoment inte går att utföra, då ökar kostnaderna. 2010 blir ett fortsatt tufft år med lägre volymer och hård konkurrens.

Däremot är jag komfortabel med den kondition som NCC befinner sig i. Vi är slimmade, vältränade och har fördel av att agerat i tidigt skede i att vässa våra erbjudanden. Vi ska fortsätta befästa vår ställning som ett ledande företag i att utveckla framtidens miljöer för arbete, boende och kommunikation.

### **Långsiktig strategi**

NCC har sedan flera år en långsiktig strategi, som är en stabil ledstång att följa i såväl hög- som lågkonjunktur. Vi brukar prata om *kunder, kostnader och kompetens* och där hållbar utveckling ligger till grund för våra långsiktiga affärer.

Jag ska ge er några exempel:

### **Kunder**

Vi ska ha det mest attraktiva kunderbudandet på marknaden. Det har vi bland annat genom att vi har ett nära samarbete med våra kunder.

Vi har *NCC Partnering* som är en samverkansform som bygger på ett öppet möte och förtroendefullt samarbete, där vi löser problem i samförstånd, och har byggprojektets bästa

i fokus. Vi ser att partnering sänker totalkostnaden, ger nöjda kunder och en stabil marginal till NCC. Under 2009 ökade andelen partneringuppdrag till närmare 20 procent och de uppgick till 10 miljarder.

Vi kan också erbjuda våra kunder helheten från projektering och produktion, till drift och underhåll i många år. Det vi kallar funktionskontrakt. Den typen av uppdrag blir allt vanligare och vi ökar även våra uppdrag när det gäller att ge service åt kundernas kunder, till exempel trafikanter. Under 2009 fick vi flera större kontrakt på drift- och underhåll av vägar i alla våra nordiska länder.

Hållbar utveckling har varit ett fokusområde för NCC de senaste åren och vi har utvecklat ett antal erbjudanden framför allt inom energieffektivisering och vi är ledande inom byggande av passivhus. (Film om passivhus).

Passivhus är hus med minimalt effektbehov för uppvärmning. Det värms till största delen upp av människor och apparater i huset. Passivhus gynnar såväl miljön som kundens ekonomi. Storfors kommun i Värmland räknar till exempel med att spara 1 miljon per år på energikostnader genom att Vargbroskolan byggts som passivhus. Pengar som kan användas för andra angelägna ändamål i kommunen.

Vi skapar också andra energieffektiva lösningar. Samtliga NCC:s kommersiella fastigheter som utvecklas ska uppfylla kriterierna för GreenBuilding, det vill säga en energi-användning som är 25 procent lägre än norm. Allt fler projekt utvecklas enligt livscykel-tänkande. Inom kommersiell utveckling klassificerar vi alla våra projekt enligt det europeiska miljöklassningssystemet BREEAM.

I Sverige har vi under våren börjat med att till alla anbud som är större än 50 miljoner också leverera ett grönt alternativ som ska vara klimatneutralt. Vi räknar på det här sättet med att lämna cirka 1 000 gröna anbud per år. Det här är helt i linje med vår enkla strategi att det är det vi gör som räknas.

### **Kostnader**

I attraktiva erbjudanden ligger naturligtvis också kostnadseffektivitet. NCC arbetar systematiskt med att sänka de totala byggkostnaderna, eftersom det är grunden för vår framtida konkurrenskraft. Cirka två tredjedelar, eller cirka 30 miljarder, av våra kostnader är hänförliga till inköp av olika slag.

Vårt inköpsarbete följer två huvudspår: dels att samordna inköp i Norden för att skapa volymfördelar, dels att köpa varor och tjänster internationellt. Tack var vårt inköpsarbete minskar vi våra kostnader och inom internationella inköp låg i genomsnitt kostnaden 20 procent lägre, jämför med om motsvarande inköp skulle ha gjorts i Norden.

Stora volymer påverkar inköpspriset och därför är plattformstänkande centralt i att sänka

kostnaderna. Vi ser nu att våra plattformar, det vill säga gemensamma standardiserade tekniska lösningar för hus, skolor, idrottshallar eller broar, spar väsentliga kostnader. Samtidigt höjer det kvaliteten.

Ny teknik möjliggör en ökad effektivisering. Jag har tidigare pratat om virtuellt byggande, det vill säga att vi i allt högre utsträckning använder tre- och fyrdimensionella ritningar. Genom dessa kan vi undvika att installationer krockar. Kvaliteten höjs och kostnaderna sjunker tack vare effektivare projektering och genomförande. Vi använder det allt mer som ett naturligt verktyg även i enklare projektering.

Ny teknik är användbart till exempel också i våra entreprenadmaskiner. (Film om maskinstyrning.)

En positiv effekt av att använda GPS i entreprenadmaskiner är att bränsleförbrukningen minskar. Det både spar kostnader och gynnar klimatet. Transporteffektivisering i vår egen produktion är en stor möjlighet för oss när det gäller att minska våra koldioxidutsläpp.

### **Kompetens**

I ett starkare NCC ligger också vår egen kompetens. Det handlar om att organisera och använda vår kunskap och erfarenhet på bästa sätt. Kompetensen handlar bland annat om att se affärsmöjligheter även i svåra lägen. Under 2009 har vi lyckats förpacka våra erbjudanden på olika sätt, vilket lockat olika typer av kunder.

På stämman förra året kunde jag berätta om vår framgångsrika kampanj ”Ett rum på köpet”, som gav oss en stark bostadsförsäljning i Sverige och som användes även i andra länder med gott resultat. Vi använder oss av nya försäljningskanaler, som till exempel att marknadsföra bostäder via mobiltelefonen. Vi har också sålt mark med tillhörande entreprenaduppdrag, vilket innebär att vi är med i tidigt skede och utvecklar projekt med blandade boendeformer, samtidigt som vi frigör kapital, minskar vår risk och stärker vårt kassaflöde. Vi har timat marknaden för kommersiella lokaler väl och sålt i tidiga skeden och varit försiktiga i att starta nya projekt när marknaden varit osäker. Det är affärsmässighet i alla led.

Hösten 2008 bildade vi NCC Infra, en specialistenhet för att möta den ökade efterfrågan på infrastruktur i Sverige. I NCC Infra samordnar vi vår anläggningskompetens i stora projekt, med vår starka position inom kross, asfalt, beläggning och vägservice.

Den senaste tiden har vi fått flera order, där den största är att bygga ut riksväg 50 mellan Mjölby och Motala. Den omfattar projektering och byggande av 28 kilometer ny väg, 39 vägbroar, 8 trafikplatser, en 620 meter lång bro i Motala samt därefter ansvar för drift och underhåll av den färdiga vägen i 20 år. Uppdraget är värt cirka 1,3 miljarder och visar att vi möter kundens, i det här fallet Trafikverkets, behov att leverera hela värdekedjan. Genom att kunna nyttja NCC:s breda kompetens skapar vi värde och nytta för kunden.

## **Hälsa, miljö och säkerhet**

Det är medarbetarna som gör företaget. Hälsa, miljö och säkerhet är grunden i vårt sociala ansvarstagande. Tyvärr händer det att människor skadas på våra arbetsplatser. Det är fruktansvärt och vi arbetar hela tiden för att ännu bättre förebygga att olyckor och skador sker.

Vår erfarenhet säger att företagskulturen har en stark påverkan på olyckors antal och allvar och vi har en nedåtgående trend i antal olyckor de senaste åren. Vi ligger bra till i branschen men varje olycka är en för mycket. Vi vet att ansvarstagande, ordning och reda och god projektstyrning på arbetsplatsen förebygger olyckor. Det är ytterligare ett viktigt skäl för oss att fortsätta jobba med våra värderingar, vår företagskultur.

Vi NCC:are trivs på jobbet, är lojala mot NCC och vi har en stark motivation. Det här ser vi i vår medarbetarenkät. 2009 har vi också jämfört oss med andra företag och vi får ett gott betyg som arbetsgivare. Vi ligger bättre till än många i branschen och våra medarbetare uttrycker stolthet över att jobba i och för NCC. Åtta av tio medarbetare uttrycker en stark vilja att jobba kvar i företaget. Det är en oerhört stark grogrund att utgå från när vi ska lägga oss i startgroparna för att ta för oss av en kommande tillväxt. Vi har ett bra läge och vi är ett starkare NCC, trots den svagare marknaden.

## **Fokus 2010**

Vi har en långsiktig och framgångsrik strategi som vi håller oss till och som går ut på att kunna erbjuda låga kostnader, attraktiva produkter och spetskompetens i syfte att nå våra affärsmässiga mål. En organisation som NCC har många olika mål att sträva mot, men grunden finns i de finansiella.

För 2010 anpassar vi våra finansiella mål efter nya redovisningsregler vilket gör att skuldsättningsgraden kan uppgå till 1,5 istället för som tidigare 1,0. Det innebär dock ingen förändring i vår finansiella ställning, som är god. Vi avskaffar kassaflödesmålet då begränsningen redan finns i skuldsättningsgraden. Det finansiella målet om en avkastning på eget kapital om 20 procent efter skatt är oförändrat. Likaså utdelningspolicyn om att minst 50 procent av resultatet efter skatt ska delas ut till aktieägarna.

Det vi fokuserar på under 2010 är att få ut ännu mer av samverkan, synergier och kostnadseffektivitet över affärsområden och landsgränser. Allt för att komma med ett allt vassare erbjudande till kunderna samt att på bästa sätt investera för framtida affärer utan att öka den finansiella risken. Vi utvecklar vår känsla för trend, tempo och timing från kundens perspektiv, där vårt hållbarhetsarbete ekonomiskt, socialt och miljömässigt, skapar den naturliga helheten. Vi ska dra nytta av att vara det stora företaget utan att tappa fotfästet i det som är ryggraden i vår verksamhet; den starka lokala förankringen. Det gör oss till ett företag i lokal världsklass.



NCC AB

Året 2009 blev historiskt som ett turbulent år där finanskrisen gav lågkonjunkturen en turboeffekt. Vi har hanterat den utmaningen, nu ser vi de gröna skotten komma, och vi är redo. Tillsammans har vi i NCC skapat grunden för att kunna investera och positionera oss när marknaden vänder.

Tack!