

## Koncernchef Peter Wågströms tal på NCC:s årsstämma den 9 april 2013

Herr ordförande, ärade aktieägare, mina damer och herrar. Det känns extra roligt att stå här i år. Vi har gjort ett av de bästa åren i NCC genom tiderna och det trots en osäker marknad. Det är nu det är lätt att luta sig tillbaka. Men det är nu vi istället ska vara framåtutvecklade och driva utvecklingen av företaget vidare.

Vårt övergripande mål är att växa med lönsamhet på våra utvalda marknader. Det är vårt fokus. Och det är fyra frågor som jag tycker är centrala för att vi ska kunna utveckla vår affär. För det första måste vi förstå kundens affär, för det andra att vi ser vårt hållbarhetsarbete som en integrerad del av vår affär, för det tredje måste vi leva upp till våra högt ställda etiska regler och sist men inte desto mindre viktigt att vi kan erbjuda en säker arbetsplats för våra egna medarbetare och våra underleverantörer. Jag återkommer till dessa fyra områden.

Men först en kort tillbakablick på 2012 som blev ett av de bästa åren i företagets historia. Omsättningen ökade med 9 procent, rörelseresultatet förbättrades med 26 procent och efter skatt blev resultatförbättringen hela 45 procent. Och vi hade vårt bästa fjärde kvartal någonsin. Ser vi historiskt på hur säsongsvariationen ser ut inom vår industri så är det oftast så här det ser ut. Början av året är sämre än avslutningen.

Vi har en stark finansiell ställning och en avkastning på eget kapital på 23 procent där vi överträffade målet på 20 procent. När det gäller nettolåneskulden så ligger den en bra bit under vår målnivå på 1,5 ggr det egna kapitalet. Vinsten per aktie efter skatt blev 17 kr och 51 öre. Utdelningspolicyn säger att minst 50 procent av resultatet efter skatt ska delas ut. Styrelsen föreslår stämman en utdelning om 10 kronor per aktie, vilket är 57 procent av resultatet efter skatt. NCC:s totalavkastning 2012, det vill säga kursutveckling och utdelning, blev 21 procent. Genomsnittet för Stockholmsbörsen var 17 procent. Under 2013 – fram till den 4 april – har NCC:s B-aktie stigit med 20 procent.

Hur ser det då ut? Och var står vi när det gäller vår målsättning för lönsam tillväxt inom strategiperioden? Inom Industri ska vår omsättning växa med två gånger BNP. Vår omsättning ökade med 3,8 procent. Den ligger över den dubbla genomsnittliga nordiska BNP tillväxten på 1,1 procent 2012. Även om affären har växt så var marginalerna 2012 lägre än 2011. Här har vi mer att göra.

När det gäller vår bygg- och anläggningsverksamhet har vi samma målsättning som i Industriaffären. Här ökade vår omsättning med 8 procent. Det kan jämföras med samma genomsnittliga tillväxt om 1,1 procent. Och här har vi förbättrat marginalen.

I vår tredje affär Utveckling är vårt mål att ha minst 7 000 bostäder i pågående produktion och en bibehållen nivå på fastighetsutvecklingsportföljen. Vid årsskiftet hade vi 5 768 bostäder i pågående produktion. En ökning med 400 enheter under 2012. Antalet kommersiella fastighetsprojekt var oförändrade och vi har en bra portfölj på en nivå vi önskar. Lönsamheten i vår utvecklingsaffär har utvecklats positivt 2012 jämfört med 2011.

I vår strategi är det tre områden som prioriteras för tillväxt. Det är att växa i Norge inom samtliga affärsområden. Stämmer vi av hur vi ligger till så ökade vi omsättningen i Norge med 22 procent och vi växte orderstocken med 47 procent. Med den starka norska byggmarknaden finns det goda förutsättningar för fortsatt tillväxt. Det andra är etableringen på anläggningsmarknaden i Finland. Här arbetar vi på med etableringen enligt plan. Och det tredje är en expansion av bostadsutvecklingsaffären på samtliga marknader. Här arbetar vi med att effektivisera processer samtidigt som vi gör en viss förändring av produktmixen. Vi har redan genomfört effektiviseringar på flera marknader och under 2013 genomför vi en förändring inom den svenska delen av organisationen.

Vi hade under 2012 ungefär 4 000 byggprojekt igång samtidigt. Allt från bostäder till större infrastrukturprojekt. Jag vill passa på att ge några exempel på projekt som vi antingen startat eller färdigställt under förra året. Jag tar först med er på en tur ut i Norden. Jag börjar i Danmark där vi under 2012 slutförde ett nytt kontor för Danmarks Handikapporganisation. Byggnaden har utnämnts till den mest tillgängliga i världen. Det syns inte omedelbart eftersom lösningarna är integrerade i arkitekturen och designen. Innergården som är femkantig istället för rund för att synskadade ska kunna orientera sig, två olika höjder på receptionsdisken – en särskild höjd för rullstolsburna, skyltning både med text, färg och blindskrift, dörrhandtagen är speciellt utformade för att kunna användas av personer med svag muskelstyrka, belysning som stödjer både döva, synskadade och normalt seende. Det var bara några exempel.

Stannar vi i Danmark lite till så slutförde vi ett äldreboende i Örestad i Köpenhamn. Det är utvecklat i samarbete med de boende. Speciella balkonger ger ljus in i lägenheten samtidigt som det ger lä och privatliv när man sitter ute. Jag måste nämna Isbjerget som är ett av våra bygguppdrag och ligger i Århus hamn. Något lite extra var det med detta projekt när det blev valt till det bästa bostadsprojektet i världen på den årliga fastighetsmässan MIPIM i Cannes förra månaden. Isbjerget är ett speciellt bygge. Utformat som ett isberg med lutande fasader och där samtliga 208 lägenheter är olika har bjudit på många spännande utmaningar.

Flyttar vi oss sedan över Östersjön – till Finland – slutförde vi ännu en del av Plaza Business Park som vi utvecklar i egen regi. I februari i år överlämnade vi byggnaden Loiste till investerare. Plaza Business Parks fem sista etapper ska alla uppfylla BREEAM-miljöklassificering Very Good. Pilke var den första av de fem byggnaderna och den första kontorsbyggnaden i Finland som har uppnått BREEAM Very Good.

Men vi arbetar inte bara med att bygga nytt utan också med renovering. Här är ett exempel där vi arbetar med fas 2 i renoveringen av Riksdagshuset i Helsingfors som är en värdefull kulturfastighet. Fortsätter vi sedan till Norge så bygger vi bostäder i Bergen, Blomstertunet i egen regi. Det är fem moderna punkthus med lägenheter på mellan 45 – 100 kvm i ett redan väletablerat och populärt bostadsområde.

Vi arbetar också just nu med ett stort projekt i Storberget. Det är en dubbelspårig järnväg i tunnel från Larvik till Porsgrunn. Det är totalt 4,8 km järnvägstunnel och 4 km utrymningstunnlar som ska byggas. Här kommer en glimt från projektet. [Film].

Vi flyttar oss över från tunnlar i Norge vidare till Sverige. Vi startade vid årsskiftet bygget av Sveriges första nybyggda närsjukhus i Angered utanför Göteborg. Det har byggts utifrån perspektivet med patienten i centrum istället för specialistfunktionerna. Det betyder förenklat att specialisterna kommer till patienten och inte tvärtom. Sjukhuset som är ett partneringsprojekt är på totalt 18 000 kvm och ska stå klart 2015.

I hjärtat av Stockholm bakom PK huset har vi startat nybyggnation av 40 000 kvm kontor för cirka 1 miljard. Byggnadens miljöklassning kommer att bli LEED, med ambitionen Platinum som är den högsta klassen. Det är några få projekt som genomförts på denna nivå i Sverige. Kontorsbyggnaden är ett samverkansavtal med vår kund Pembroke.

För att visa bredden i vårt erbjudande så kan jag berätta att vi bygger Malmös första kollektivhus åt MKB riktade till alla som vill bo i denna form med 170 hyresrätter. Också det är en miljöbyggnad på Silvernivå och ett partneringsprojekt.

Vi färdigställde också Sveriges säkraste rättspsykiatriska anläggning förra året. Också det ett partneringsprojekt som förra året blev utnämnt till Årets bygge i Sverige. Det är inte enbart själva byggnaden som bedömdes utan också processen hur byggnaden har kommit till. Tack vare partnering skapades en stor förståelse för de mycket speciella krav som ställdes på anläggningen. Ett konkret exempel handlar om att i materialval säkra att inte de boende på anläggningen kan skada sig själva.

Förutom att vi bygger arbetar vi också med drift och underhåll av infrastruktur. Och för första gången ska vi ansvara för drift och underhåll av väg och järnväg samordnat. Projektet är en pilot på uppdrag av Trafikverket för att utvärdera om det finns synergier i nya arbetssätt. Vi gör det i samarbete med Infranord. Det är nästan 1 000 km väg samt 120 km järnväg på sträckorna Sollefteå-Forsmo-Hoting.

Jag fortsätter ut från Norden till Tyskland där vi är en av de största bostadsutvecklarna. Vi bygger till exempel 40 radhus i området Hafenberg i Hamburg och i Frankfurt har vi färdigställt 350 bostäder i Riedberg med olika sorters boende radhus, enfamiljshus, lägenheter som både är äganderätter och hyresrätter.

Flyttar vi oss till St Petersburg så bygger vi i egen regi "Swedish Krona" som består av nästan 900 lägenheter. Projektet rankades som nummer ett i den ryska tävlingen för bostadsutveckling "Green Awards" förra året men även 2010.

Nu tänker jag återkomma till de fyra frågor som jag inledde med och som jag tycker är centrala för att utveckla vår affär. Den första är att vi ska förstå kundens affär bättre och därför är ett av våra strategiska initiativ - vår ambition att bli kundens första val. Vi arbetar med detta på olika sätt i organisationen. Vi utvecklar kontinuerligt våra kunderbjudanden såväl till privatpersoner som till företag och offentlig sektor.

En del av våra kunder är familjer som ska köpa ett nytt hem. Men det kan också vara en flygplatsoperatör som ska bygga ett nytt hotell med utsikt mot start och

landningsbanan på Arlanda. Här kommer några ord från kunden i hotellprojektet Clarion. [FILM]. Hotellet är nu invigt och klart. Och det viktigaste - vi har en nöjd kund och hotellägare.

Våra kunder kan också vara kommuner eller staten som har behov av nya vägar, tunnlar, skolor eller sjukhus. Sammantaget kan jag säga att våra kunder finns i alla delar av samhället och de har alla olika behov. Här kommer ytterligare röster från några av våra kunder. [FILM ] Vi fick här också lite återkoppling vad vi kan göra bättre. Och det är viktigt för oss.

Intresset för prisvärda hyresrätter ökar och här har vi lyssnat på våra kunder och utifrån behovet har NCC Folkboende växt fram. NCC Folkboende var ett av tre vinnande koncept när SABO nu sluter ramavtal i Sverige för hyresrätter i punkthus. Här liksom i flera av våra andra erbjudanden som bollhallar och badhus handlar det om att lyssna på kunden.

Den andra centrala frågan är hållbarhet som en integrerad del av vår affär. Den bidrar till vår lönsamhet. Och hållbarhet handlar inte bara om miljö, det handlar om hur vi arbetar med socialt ansvarstagande värderingar och arbetsmiljö allt med ett ekonomiskt hållbart perspektiv. Hållbarhet är en strategisk fråga och jag har därför inrättat en ny tjänst på koncernledningsnivå. Christina Lindbäck som tidigare hade hand om miljöfrågorna är från den 1 mars i år hållbarhetschef.

Vi tillhör ju en av de branscher som står för en stor del av utsläppen. Därför arbetar vi hårt för att hitta nya vägar att reducera vår påverkan på klimat och miljö. Och vi gör mycket redan nu. Jag tar några exempel från vår industriverksamhet. Vi har redan vår produkt grön asfalt och vi återvinner asfalt, i ett antal av våra asfaltsverk i Norge använder vi olja från fiskavfall som bränsle - det reducerar koldioxidutsläppen. Nu tar vi ytterligare ett steg. Vi går från eldningsolja till träpellets som bränsle i våra asfaltsverk. Vi kommer successivt att investera i ett byte av bränsle. Metoden är utvecklad och patenterad av oss. Här skulle jag säga att vi bryter helt ny mark. En övergång till träpellets i alla våra asfaltverk i Norden motsvarar en reduktion av utsläppen från 73 000 bilar årligen.

Ett annat exempel inom hållbarhetsområdet är energieffektiva byggnader och passivhus som vi redan producerar. Framtiden ligger sannolikt i att börja bygga hus som producerar energi, så kallade plusenergihus. Idag är gröna anbud inte standard men vi tror på gröna anbud och att dom är här för att stanna. Många av våra byggnader är redan idag miljöcertifierade och vi kommer att arbeta mer med miljöcertifiering av byggnader, stadsdelar och hela städer i framtiden.

Och ett annat område som jag tror det kommer att hända mycket inom är återvinning. Vi har arbetat länge med detta inom vägbeläggning. I framtiden tror jag att återvinning har en större del i vår affär. Den integreras redan från starten i vår affärsutveckling när vi utvecklar våra koncept, produkter och tjänster. Sammantaget är jag övertygad om att arbetet med hållbarhetsfrågorna måste vara en del av den dagliga affären de företag som inte inser det kommer inte att klara sig på sikt.

Den tredje viktiga frågan är att vi måste och vi vill verkligen leva upp till våra affäretiska regler. Och varken vi eller branschen har varit förskonade från problematiken med bristande affäretik. Det är därför ännu viktigare att jobba

med de här frågorna och vi driver sedan många år ett arbete med våra värderingar och vår uppförandekod. Vi tar nu ytterligare ett steg i det arbetet när vi lanserar Kompassen. Den är ett vidareutvecklat program och stöd för våra medarbetare att leva upp till våra affärsetiska regler. Den är anpassad till verksamheten – vi konkretiserar vad värderingarna och affärsetiken betyder för oss i specifika situationer i vårt arbete. Vi har utbildat medarbetare ute i organisationen som kommer ta emot och svara på frågor – vi kallar den funktionen ”Ask me”. Vi har också den motsatta funktionen ”Tell Me” som är en utveckling av vår ”whistle blower-funktion”. Alla våra medarbetare kommer nu att ta nästa steg genom en utbildning. Det ska vara lätt att göra rätt och det bidrar till lönsamheten.

Den fjärde viktiga frågan är säkerheten på våra arbetsplatser. För oss är det viktigt att våra medarbetare har en trygg och säker arbetsplats. Därför har vi en nollvision för arbetsplatsolyckor. Det är en av de absolut viktigaste frågorna för koncernen. Därför är arbetsmiljöfrågan en stående punkt på både agendan i koncernledning och i styrelse. Vi hade färre arbetsplatsolyckor 2012 jämfört med 2011. Jag är glad för att trenden går åt rätt håll men jag är inte nöjd. Här ligger Norge bäst till i koncernen och det blir också en benchmark för våra övriga länder.

För att ytterligare sätta tryck på säkerhetsfrågan införde vi för två år sedan en reflektionsdag – Awareness Day. Då stannar vi upp arbetet, vi diskuterar säkerhetsfrågor och tar fram förbättringsförslag. Hela koncernledningen deltar – jag själv var i Luleå på vårt projekt i Lulsundsberget. Vi hade besök av arbetsmarknadsminister Hillevi Engström på projektet i Norrströmstunneln och här delar hon med sig några av sina reflektioner.[FILM]. I år kommer styrelsen att delta i Awareness Day och vara ute på olika projekt. Awareness Day är något vi genomför med alla våra medarbetare på alla våra marknader samtidigt. Säkerhet är något vi aldrig får sluta att prata om – det måste finnas där varje dag året runt. Det ska vara en naturlig del av vårt DNA. Det var den sista av mina fyra frågor som är centrala för att utveckla vår affär.

Men det finns naturligtvis också annat som är viktigt och som vi arbetar med dagligen som till exempel våra inköpsprocesser, projektstyrning och vårt kvalitetsarbete. Men allt handlar i grunden om människor för att vi ska kunna utveckla vår affär och för att säkerställa vår dagliga verksamhet. Vi behöver därför den bästa kompetensen för framtiden för att kunna fortsätta att bygga ett ännu starkare NCC.

Vi har under lång tid arbetat för att driva på jämställdhetsfrågan. Vi vet också att det är svårt i vår bransch, det är kultur och det är traditioner men det är vi själva som måste förändra. Om vi ser totalt sett på fördelningen av våra anställda så är det cirka 90/10 fördel män. Då har vi en bit kvar. Ser vi på fördelningen på ledande befattningshavare inom NCC så är andelen kvinnor 22 procent. Vår ambition är 30 procent som är fördelningen bland nyutexaminerade på landets tekniska högskolor. Jämställdhet för oss är inte bara ett procenttal. Vi är övertygade om att vi kan göra bättre affärer med blandade team. Både när det gäller en mix av män och kvinnor men också medarbetare med olika etnisk bakgrund. I vår koncernledning har vi till exempel sedan förra året gått från 1 kvinna till 4.

För att säkra återväxten av kompetens för framtiden arbetar vi på många sätt. Bara i Sverige tar vi emot drygt 500 ungdomar per år i våra olika satsningar för praktikanter, traineer och lärlingar. Vi gör även satsningar i våra andra nordiska länder. Vi är ute på högskolor och universitet. Och vi erbjuder till exempel praktikplatser till elever som gått ut gymnasiet via Tekniksprånget som idag drivs av IVA tillsammans med näringslivet. NCC tar emot ett 40 tal praktikanter per termin inom initiativet.

Varje år gör vi också en medarbetarundersökning och har genom åren fått bra betyg. Nöjdheten ligger över branschsnittet. Det är jag glad över. För jag är övertygad om att nöjda medarbetare också ger bättre affärer.

Avslutningsvis vi har genomfört ett bra år. Ett av de bästa i NCCs historia. Jag känner mig mycket nöjd. Men det är som jag sa inledningsvis – det är nu det börjar. Vi har en strategi som ligger fast till 2015 och jag är övertygad om att det finns många möjligheter att växa lönsamt på våra marknader framöver.  
Tack.