

Koncernchef Olle Ehrléns tal på NCC:s årsstämma den 13 april 2011

Herr ordförande, ärade aktieägare, mina damer och herrar,

Hösten 2008 stod vi inför vad som spåddes bli den värsta ekonomiska krisen sedan depressionen på 1920-talet. Nu, drygt två och ett halvt år senare, kan vi konstatera att lågkonjunkturen fick ett annorlunda förlopp. Det blev förvisso en turbulent tid som satte oss på stora prövningar – men året 2010 blev ett år som kännetecknas av en exceptionell snabb vändning. Från att ha gått in i ett år med stor osäkerhet om framtiden – kan vi summera det som ett av våra mest framgångsrika år genom tiderna.

Året 2010 i korthet

Från att ha haft en orderingång i fritt fall under andra halvan av 2008 och delar av 2009 kom återhämtningen successivt och steg under 2010. De två första kvartalen, som hade låga jämförelsetal, visade på hög tillväxt medan det under senare delen av året planade ut och landade på en mer normal nivå.

Med den kraftigt fallande orderstocken under 2009 har omsättningen släpat under 2010. Det är ett helt normalt förlopp vilket vi kunnat förutse och vilket vi har agerat utifrån. Redan hösten 2008, när finanskrisen slog till och med den en turboladdad lågkonjunktur, vidtog vi kraftfulla åtgärder för att möta lägre volymer. Dessa har varit avgörande i hur NCC har klarat den här lågkonjunkturen.

Stort kostnadsfokus har varit bidragande till att vi lyckades hålla uppe marginalerna i byggverksamheten. Alla Construction-enheter visade goda resultat under 2010, vilket också är en följd av att vi levte efter vårt mantra, ”lönsamhet före volym”. I synnerhet NCC Construction Sweden hade ett framgångsrikt år – där också flera stora projekt resultatavräknats.

Den danska byggverksamheten, Construction Denmark, har god lönsamhet igen efter flera tuffa år, trots att den danska byggmarknaden inte har återhämtat sig lika bra som de andra nordiska marknaderna.

Den finska byggverksamheten, Construction Finland, är den enhet som hade de tuffaste marknadsförutsättningarna under 2010, med en stor andel bostadsprojekt och ingen anläggningsverksamhet. Finlands resultat är också påverkat av ett svårt marknadsläge i Baltikum.

Den norska verksamheten, Construction Norway, visar på god lönsamhet, framför allt inom anläggningsverksamheten.

NCC Roads – vår verksamhet inom kross, asfalt, beläggning och vägservice – hade ett svagt första halvår men återhämtade detta under det andra halvåret, vilket sammantaget gav en stabil utveckling.

Våra utvecklande verksamheter för bostäder och kommersiella fastigheter – NCC Housing och NCC Property Development – gynnades av en positiv marknadsutveckling vilket gjorde det möjligt att starta flera egna projekt.

Försäljningen av egenutvecklade bostäder var god. Däremot kommer redovisning av resultaten senare på grund av ändrade redovisningsregler. Resultatavräkning sker först när bostaden är färdigställd och överlämnad till kunden. Tidigare skedde en successiv resultatavräkning. Det blir med andra ord förskjutning framåt i tiden för hur vi redovisar resultat från Housing och Property Development.

Sammanfattningsvis blev det ett rörelseresultat om 2 254 miljoner kronor, att jämföra med 2 619 miljoner för 2009. Det är 365 miljoner lägre än föregående år, men med en marginal ungefär på samma nivå, det vill säga 4,6 procent.

Vår starka finansiella ställning med bra kassaflöde och låg nettolåneskuld, gör att resultatet efter finansiella poster nästan var i nivå med 2009, det vill säga 2 miljarder kronor.

Det goda resultatet genererade ett starkt positivt kassaflöde och nettolåneskulden ligger på en för NCC behaglig nivå. En intressant betraktelse av vår finansiella ställning är att om inte redovisningsreglerna förändrats vilket innebär att vi tar in bostadsrättsföreningar i skuldsättningen – så hade NCC haft en nettokassa vid årsskiftet. Det är första gången i NCC:s historia. En stor del av detta beror på att vi lyckats med att sälja bostäder även under de senaste tuffa åren.

Sammantaget blev det alltså ett bra år för NCC, ett resultat på god nivå, positivt kassaflöde och låg nettolåneskuld vilket innebar att vi nådde våra finansiella mål. Nettolåneskulden ligger väl under begränsningen om 1,5 gånger det egna kapitalet. Avkastningen på eget kapital uppgick till 20 procent, det vill säga enligt målet.

Vinsten per aktie efter skatt blev 14,05. Med den goda finansiella ställningen för NCC, föreslår styrelsen stämman en utdelning per aktie om 10 kronor, att jämföra med 6 kronor för 2009.

Den aktieägare i NCC som köpte sina aktier vid årets början 2010 har därmed haft en totalavkastning – kursutveckling plus utdelning – om 30 procent. Det är mer än börser i snitt, som hade en totalavkastning på 27 procent under året. Tittar vi på enbart aktiekursen så gick den upp 25 procent under året, också det bättre än börser i snitt steg med 23 procent.

Nuläget

2010 blev alltså ett bra år för NCC och bolaget står i dag finansiellt starkt, vältrimmat och redo för tillväxt.

Samtidigt finns det utmaningar även under 2011. Byggbranschen ligger sent i konjunkturen och vår orderstock innehåller fortfarande en hel del jobb som är tagna under pressade tider. Dessutom är konjunkturen på uppåtgående vilket gör att vi upplever kostnadstryck på flera marknader och produkter.

Detta är någonting jag upprepat flera gånger under de senaste åren och kanske det som fått mig att uppfattas som alltför försiktig och på gränsen till grinig. Men min erfarenhet är, att i ett konjunkturskifte kommer påverkan senare på ett byggföretag och vi hamnar ofta i en prispress som påverkar våra marginaler. Nu

fick det begränsade effekter under 2010 – men vi ser att det påverkat marginalerna i inledningen av 2011, framför allt för NCC Construction Sverige.

Detta i kombination med ytterligare en sträng vinter med mycket snö, som genererar ökade kostnader för produktionen, samt få överlämnade utvecklingsprojekt som bidrar till resultatet, gör att vi har haft en tuff start 2011. Under 2010 ökade dock antalet startade bostäder i egen regi, vilket kommer att ge en positiv effekt på resultatet senare under året. När vi släpper vår rapport för det första kvartalet så pekar allt mot att det resultatet kommer att vara lägre än vad det var föregående år.

Orderingången det första kvartalet var på en god nivå, visserligen lägre än föregående år, men högre än upparbetade intäkter, vilket medförde att orderstocken ökade med cirka 3 miljarder i kvartalet.

Marknadsläget är gynnsamt, även om det alltid finns en latent oro för internationella kriser som naturligtvis också påverkar NCC. Ett stigande oljepris såväl som högre räntor har en påverkan på NCC:s affärer.

Långsiktig strategi – Lönsam tillväxt i fokus

Vårt långsiktiga fokus är nu hur vi kan skapa lönsam tillväxt för koncernen. Det ska ske på marknader och segment som vi känner. Ett exempel på detta är förvärvet av Destias asfaltsverksamhet häromveckan. Genom förvärvet expanderar vi vår asfaltaffär och skapar möjligheter för tillväxt inom anläggningssidan i Finland. Destia ägs till 100 procent av den finländska staten och har verksamhet över hela Finland, norra Norge och norra Sverige. Genom förvärvet tillförs vi affärer motsvarande en omsättning på cirka 400 miljoner kronor och det gör NCC till näst största aktör inom asfalt och beläggning i Finland.

NCC har sedan flera år en långsiktig strategi som vi brukar sammanfatta i tre huvudområden; kunder, kostnader och kompetens. Vi har de senaste åren, förflyttat våra positioner inom alla tre områden:

Kunder

Vi har arbetat med samverkansformen NCC Partnering i snart tio år nu och det är en stor framgång. Ni har kanske hört mig säga det förut – men det tål verkligen att upprepas och det är så vi arbetar i NCC. Med långsiktigt gnetande för att successivt bli bäst på det vi gör.

I Partnering anser vi oss ledande – och med projektets bästa för ögonen samarbetar vi med kunden för att lösa komplicerade projekt på bästa sätt. Det ger oss nöjdare kunder, bättre projekt och en stabilare lönsamhet. Under de senaste åren har andelen partneringsprojekt ökat – det här fungerar såväl i hög- som lågkonjunktur.

Ett väl fungerande partneringsarbete ger oss också möjligheter att arbeta för en och samma kund på flera marknader. För exempelvis det norska fastighetsföretaget Steen & Ström har vi genomfört partneringsprojekt i såväl Sverige som Norge och Danmark.

Vi brukar säga att vi ska ha det mest attraktiva kunderbudandet – vilket bland annat innebär att ha en attraktiv lösning på kundens behov. Här är några exempel från 2010:

Den norska verksamheten är stark på anläggningssidan – och ett av de mest spännande uppdragen är att dra E6:an genom Trondheim. Här har vi samverkan mellan Construction och Roads och vårt grundläggningföretag Hercules – vilket är en av NCC:s styrkor, att kunna erbjuda kunden helheten.

I Danmark är husbyggandet en stor del av verksamheten – och renoveringsarbeten är av betydande omfattning. Vi erbjuder i Danmark bland annat klimatreivering – som exempelvis i Ishöjs kommun söder om Köpenhamn där vi klimatreiverar bostadsområdet Vildtbanegården som i huvudsak är byggt på 70-talet. Genom reiveringen kommer energianvändningen att sänkas i de drygt 600 lägenheterna – ett exempel på hur NCC möter kundens behov med hållbara lösningar för framtiden.

I Finland är vi framgångsrika i vårt koncept att utveckla företagsparker. Vi arbetar med liknande standardiserade lösningar vilket skapar kostnadsfördelar. Vi etappindelar vilket möjliggör starter av utvecklingsprojekt och minskar risker även i en tuff marknad. Ett exempel är Plaza Business Park, en företagspark i Helsingfors som också är ett av våra gröna projekt, med högsta energiklassning i Finland – alltså låg energiförbrukning. Ett kontorsprojekt med grön profil enligt finsk miljöinriktning.

En stor samhällsutmaning i Sverige är att energieffektivisera det svenska bostadsbeståndet, inte minst det så kallade ”miljonprogrammet”. Vi visar att det går – vi har ett uppdrag för det kommunala bostadsbolaget Väsbyhem där vi kommer att halvera energianvändningen i ett befintligt bostadsområde.

Vi ser i många av våra projekt – att den gröna profilen attraherar kunder och skapar nya affärer för NCC.

NCC är det första byggföretaget som på bred front lämnar gröna alternativ till alla större anbud. Det första kontraktet på ett alternativt anbud blev en helt miljöanpassad entreprenad för en ny idrottshall på Värmdö utanför Stockholm. Detta gröna alternativ innebär att vi miljöanpassar allt från byggplats, material, konstruktion och drift till att klimatkompensera utsläpp av växthusgaser. Det här tänkandet återkommer i flera projekt på alla våra marknader.

Kostnader

Kostnader är det vi mäts på varje dag. Och det är något vi jobbar med varje dag. En viktig anledning till vårt goda resultat under 2010 var just att vi höll våra kostnader i schack. Nu har vi nya utmaningar för 2011 – och frågan är lika aktuell som alltid. I vår bransch kan vi aldrig släppa taget – då tappar vi affären.

Inköp är fortsatt en av de allra viktigaste frågorna – två tredjedelar av våra kostnader är relaterade till inköp av olika slag. I en allt mer globaliserad värld öppnar sig nya möjligheter att pressa inköpskostnader och vi fortsätter att utveckla vårt eget arbete. Vi har sedan några år tillbaka tagit greppet om vår försörjning av armering. Vi köper direkt från verk i Europa, bockar och hanterar armeringsjärnet i vår anläggning i Norrköping och distribuerar det därifrån till våra arbetsplatser. Det här sättet att arbeta har såväl minskat våra egna

inköpskostnader som det har sänkt marknadspriset på armeringsjärn i Sverige. På så sätt bidrar vi till att sänka de totala byggkostnaderna.

Vi har tagit byggproduktionen till en ny nivå.

För några år sedan hade vi ett utvecklingsprojekt kring industriellt byggande. Vi lyckades inte hela vägen just i det projektet – men vi har tagit med oss centrala delar in i vår verksamhet, som plattformar, byggsystem, virtuellt byggande och industriell design.

Vi har till exempel system som möjliggör byggande av ytsmarta bostäder – eller att i tredimensionella ritningar visa hur ett projekt växer fram.

Den här bilden visar det nya Clarion Hotel på Arlanda, som vi bygger åt Swedavia, tidigare Luftfartsverket. Virtuellt projektering handlar här om att både identifiera hur hotellets höjd och placering påverkar flygledningen – som att visualisera hur det kommer att se ut såväl exteriört som interiört – vilket används i marknadsföringen av hotellet.

Kompetens

Kompetens är avgörande för vår framgång – både att vi har skickliga medarbetare men också att vi har förmågan att väva samman våra kompetenser så att den kommer kunderna till godo på bästa sätt. Ett exempel på där NCC:s styrka och kompetens kommer fram är projektet Triangeln i Malmö.

NCC har byggt en del av Citytunneln i Malmö och bland annat den station som ligger under området Triangeln. Nu är NCC också med och utvecklar området ovan jord – och det blir en miljardinvestering i form av såväl bostäder som kontor, butiker och parkeringshus. Det här projektet väver samman de olika affärsområdenas specialistkompetens – det är inte många företag som kan ta sig an ett sådant här samhällsutvecklingsprojekt som Triangeln är.

Den snabba konjunktursvängningen har ställt stora krav på organisationen. Först kraftiga neddragningar för att möta den svagare marknaden, sedan en snabb återhämtning som gör att vi behövt ställa om till rekrytering. NCC är ett attraktivt företag att arbeta för – det märker vi när vi är ute och konkurrerar om arbetskraft. Och så vill vi ha det. Vi ska vara det mest attraktiva företaget att arbeta för.

En grundsten i att vara en attraktiv arbetsgivare är att aldrig släppa fokus på säkerheten på våra arbetsplatser. Tyvärr är en arbetsplats ibland ett farligt område. Och det händer olyckor. För varje olycka görs ett arbete för att förebygga att det inte ska hända igen.

En ofta påverkande faktor i varför olyckor händer är attityder och beteenden på arbetsplatserna. Därför fokuserar vi vårt säkerhetsarbete under 2011 på vikten av rätt utrustning och att följa säkerhetsrutiner – att inte frestas att utföra ett moment på ett farligt sätt för att spara tid. Säkerheten kommer alltid först.

Tänk säkert. Arbeta säkert. Var säker. Det är ledorden i den nya arbetsmiljöpolicy som vi tagit fram och som vi ska arbeta med på alla arbetsplatser under året.

Att arbeta på NCC är roligt och utmanande. Vår årliga medarbetarenkät visar på att människor trivs i att arbeta på NCC. Nästan 8 av 10 medarbetare säger sig vara stolta över att arbeta i företaget. Det visar sig också i olika jämförelser att vi har höga värden på våra respektive marknader.

Vi NCC:are – vi trivs på jobbet – och vi gör något som få kan skryta med. Vi skapar framtidens miljöer för arbete, boende och kommunikation. Vi är en ansvarstagande och innovativ samhällsbyggare där hållbar utveckling finns i fokus för det vi gör.

Jag har själv trivts på NCC under mina år i företaget.

Lämnar över stafettpinnen

Jag har varit här i 38 år. När jag gick ut Chalmers 1973 började jag på ett mindre företag i entreprenadbranschen – som har utvecklats till en nordisk koncern under namnet NCC. Det har varit en fantastisk resa för mig – och jag ser också hur företaget har utvecklats under de här åren.

De senaste tio åren har NCC genomgått en stor förändring – från att ha varit ett problemfyllt företag med svag lönsamhet och ett ifrågasatt varumärke, är NCC i dag ett starkt stående företag med god finansiell ställning, vi är i topp när det gäller lönsamhet bland de nordiska byggföretagen och vi har ett starkt varumärke.

Jag har haft många olika roller i NCC, i produktionen, i olika stabsroller, som regionchef, Sverigechef och jag har fått förmånen att leda NCC som koncernchef de senaste fyra åren. Att vara koncernchef är att vara en i ett stafettlag.

Jag har haft stafettpinnen i fyra år – jag har fullgjort mitt lopp och nu ligger vi i ledningen. Nu lämnar jag över till nästa koncernchef, Peter – och det är extra roligt att det är en intern efterträdare.

NCC har under en längre tid successivt utvecklats till en stark nordisk spelare som nu står redo för nästa steg framåt.

Tack för mig!