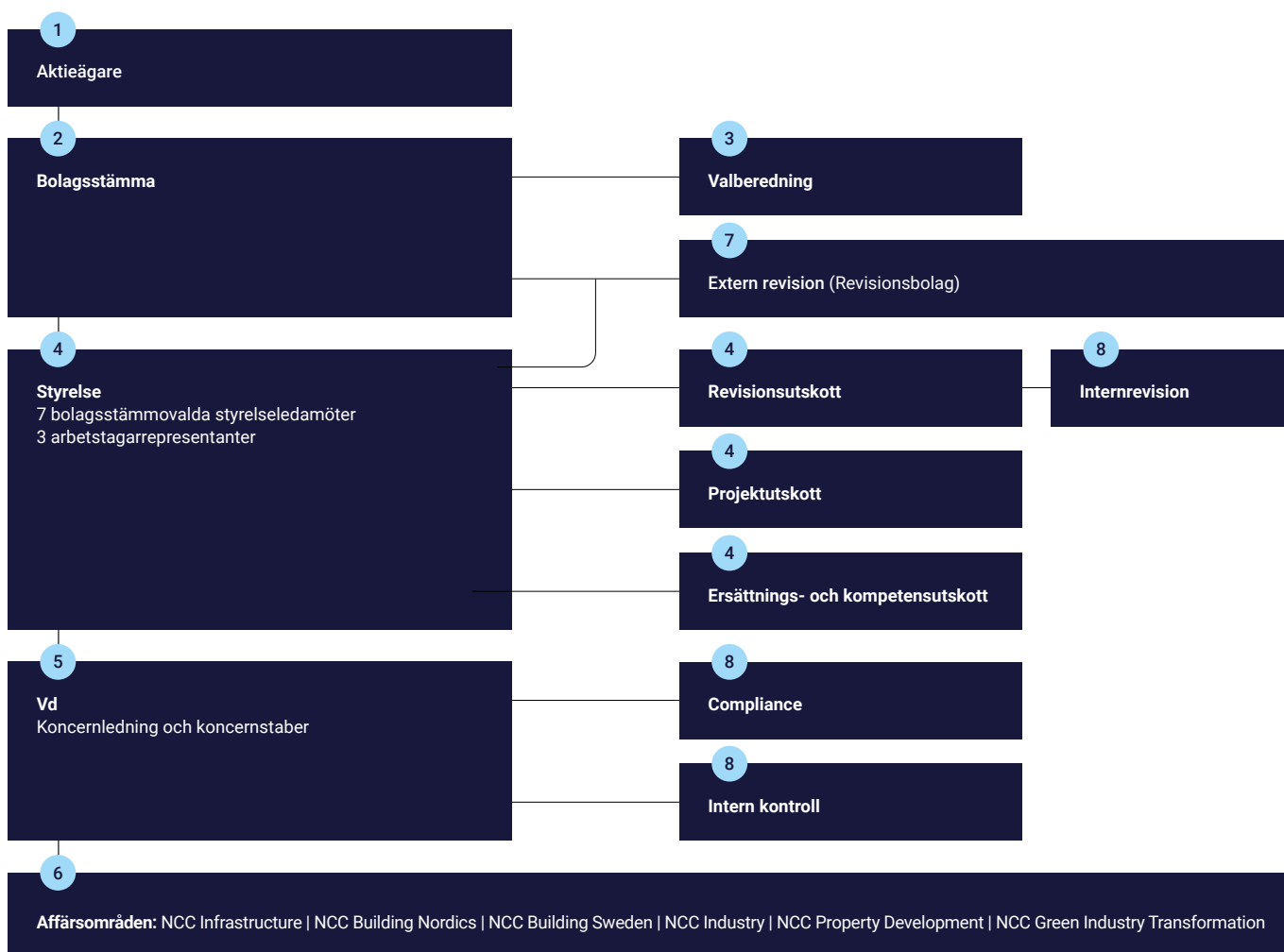


Bolagsstyrningsrapport

NCC AB är ett svenskt publikt aktiebolag vars aktier är upptagna till handel vid börsen, Nasdaq Stockholm. NCC AB styrs av och följer svensk bolagsrättslig lagstiftning och andra regelverk som gäller för börsnoterade bolag, bland annat Svensk kod för bolags styrning, Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter, och god sed på aktiemarknaden.



Så styrs NCC

1 Aktieägare

Vid årsskiftet 2025/2026 hade NCC AB cirka 50 920 aktieägare med OBOS som största enskilda ägare med 10,30 procent av kapitalet och 28,75 procent av rösterna.

2 Bolagsstämma

Aktieägare får vid bolagsstämma medföra högst två biträden, om aktieägaren gjort föregående anmälan om detta. Bolagsordningen innehåller inga bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter, eller om ändring av bolagsordningen. Aktie av serie A berättigar till tio röster och aktie av serie B till en röst. Alla aktier ger samma rätt till andel i bolagets tillgångar och vinst samt berättigar till lika stor utdelning.

Kallelseförfarandet till bolagsstämma anges i bolagsordningen.

Bolagsstyrning – Bolagsstyrningsrapport

Årsstämma 2025

Årsstämma 2025 hölls på Hotel At Six i Stockholm den 7 maj. 284 aktieägare var representerade, vilket motsvarade 42 procent av aktiekapitalet och 51,6 procent av det totala antalet röster. Protokoll från årsstämman finns på ncc.se.

Vid årsstämman 2025 beslutades bland annat följande:

Utdelningen för verksamhetsåret 2024 beslutades till 11,00 SEK per aktie (varav en extrautdelning om 2,00 SEK), uppdelat på två utbetalningstillfällen, med extrautdelningen ingående i det första utbetalningstillfället.

Till styrelseledamöter omvaldes Alf Göransson, Ida Aall Gram, Simon de Château, Cecilia Fasth, Mats Jönsson, Daniel Kjørberg Siraj och Birgit Nørgaard. Alf Göransson omvaldes till styrelseordförande.

Arvode till styrelsen och dess utskott beslutades utgå med totalt 5 863 500 SEK. Riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till verkställande direktören och andra personer i bolagets ledning samt ersättningsrapporten antogs.

Vidare beslutades att inrätta ett långsiktigt prestationsbaserat incitamentsprogram (LTI 2025 Aktiesparprogram) för ledande befattningshavare och nyckelpersoner.

I syfte att ge styrelsen större möjligheter att kunna anpassa bolagets kapitalstruktur till kapitalbehovet från tid till annan bemyndigade årsstämman styrelsen att, vid ett eller flera tillfällen under tiden fram till nästa årsstämma, besluta om återköp av bolagets egna aktier av serie B till ett antal som innebär att bolaget vid var tid efter förvärv innehar sammanlagt högst tio procent av samtliga aktier i bolaget.

Årsstämman bemyndigade även styrelsen att, vid ett eller flera tillfällen under tiden fram till nästa årsstämma, besluta om överlåtelse av egna aktier av serie B på Nasdaq Stockholm avseende högst 100 000 aktier för att täcka kostnader, till exempel sociala avgifter, med anledning av utestående långsiktiga prestationsbaserade incitamentsprogram (LTI 2024 Aktiesparprogram).

Resultat- och balansräkningar för 2024 fastställdes och ansvarsfrihet beviljades för styrelsen och den verkställande direktören.

3 Valberedning

Årsstämman utser en valberedning som har till uppgift att föreslå val av ordförande vid årsstämman, val av styrelseordförande och val av styrelseledamöter samt arvoden till dessa. Valberedningen ska även lämna förslag på revisorer och arvode till dessa. Valberedningens arbete följer den instruktion som fastställdes av årsstämman. Styrelsen utvärderas inom ramen för valberedningens arbete. Revisionsutskottet biträder valberedningen vid utvärdering av revisionsarbetet.

Valberedning 2025

Vid årsstämman den 7 maj 2025 valdes Trond Stabekk (OBOS), Mattias Sjödin (Carnegie Fonder) och Anna Magnusson (Första AP-fonden) till ledamöter i valberedningen. Trond Stabekk valdes även som valberedningens ordförande. Första AP-fonden meddelade i september 2025 sitt utträde ur NCC:s valberedning, på grund av riksdagens beslut att konsolidera Första, Tredje och Fjärde AP-fonden till två fonder från och med januari 2026. Nordea Fonder erbjöds i samband med detta en plats i valberedningen som accepterades, med Mats Hellström som representant.

Styrelsens ordförande Alf Göransson är adjungerad ledamot i valberedningen, dock utan rösträtt. Ersättning har ej utgått till valberedningens ledamöter. Den mångfaldspolicy som valberedningen tillämpar följer artikel 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning, se även Hållbarhetsrapporten.

Valberedningens förslag till årsstämma 2026 finns på ncc.se.

4 Styrelse, revisionsutskott, projektutskott och ersättnings- och kompetensutskott

Styrelsen ska bestå av lägst fem och högst tio ledamöter som utses av årsstämman för en period om ett år. De anställda är representerade i styrelsen.

Under 2025 var sju styrelseledamöter valda av årsstämman. Dessutom ingick tre ordinarie representanter med två suppleanter för de anställda. Styrelsens ordförande är Alf Göransson.

Ordföranden leder styrelsearbetet och har regelbundet kontakt med vd för att kunna följa koncernens verksamhet och utveckling. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor och är adjungerad ledamot i valberedningen, dock utan rösträtt.

Styrelsens revisionsutskott utgörs av styrelseledamöterna Birgit Nørgaard, Mats Jönsson och Ida Aall Gram. Ordförande i revisionsutskottet är Birgit Nørgaard.

Styrelsens projektutskott utgörs av styrelseledamöterna Daniel Kjørberg Siraj och Alf Göransson. Ordförande i projektutskottet är Daniel Kjørberg Siraj.

Styrelsens ersättnings- och kompetensutskott utgörs av styrelseledamöterna Alf Göransson, Daniel Kjørberg Siraj och Cecilia Fasth. Ordförande i ersättnings- och kompetensutskottet är Alf Göransson.

Styrelsens arbete

Styrelsen hade under år 2025 sex ordinarie möten, tre extra möten samt två möten per capsulam, varav det ena ett konstituerande möte i anslutning till årsstämman. Styrelsens arbete omfattar främst strategiska frågor, fastställande och uppföljning av verksamhetsmål, affärsplaner, bokslut, större investeringar och försäljningar, hållbarhetsfrågor samt andra beslut som ska behandlas av styrelsen. Styrelsen genomförde, i anslutning till styrelsemöten, arbetsplatsbesök i Århus och Västerås. Utöver vd och ekonomi och finansdirektör har andra ledande befattningshavare i NCC deltagit som föredragande och chefsjuristen har varit sekreterare.

Revisionsutskottet ska, inom ramen för styrelsearbetet, övervaka bolagets finansiella och ickefinansiella rapportering i syfte att bland annat upprätthålla marknadens förtroende för Bolaget. Vidare ska utskottet säkerställa en kvalificerad, effektiv och oberoende intern och externrevision av Bolaget samt att en god kommunikation upprätthålls mellan styrelsen och de externa revisorerna. I detta ingår att bereda frågor rörande bolagets finansiella rapportering och revision såväl som hållbarhetsrapportering. Utskottet har under 2025 hållit sex möten. Samtliga ledamöter var närvarande vid dessa möten.

Projektutskottet ska, inom ramen för styrelsearbetet, medverka i beredning, analys och beslut avseende anbud inom entreprenad verksamheten vid projekt över 1,5 Mdr SEK. Utskottet har under 2025 behandlat nio projekt och hållit sju möten där samtliga ledamöter varit närvarande.

Ersättnings- och kompetensutskottet ska, inom ramen för styrelsearbetet, bland annat hantera ersättningar och anställningsvillkor för vd och övriga medlemmar i koncernledningen samt frågor om kompetensutveckling. Utskottet har under 2025 hållit tre möten där samtliga ledamöter varit närvarande.

Styrelsens utvärdering av sitt arbete har genomförts genom att samtliga styrelseledamöter ombetts att anonymt besvara en enkät. Resultatet har sedan sammanställts och diskuterats i styrelsen. Underlaget har även redovisats för valberedningen.

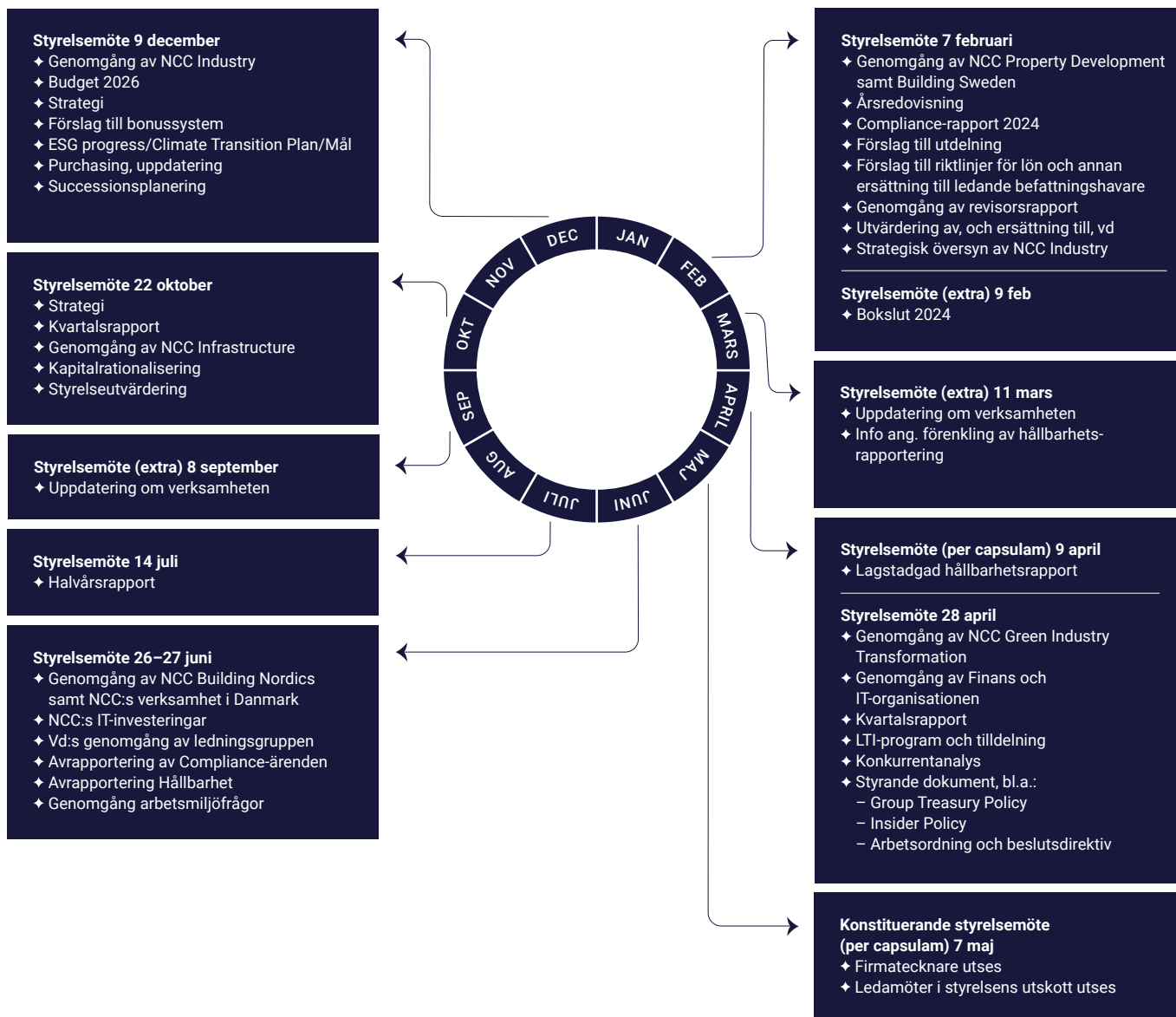
5 Vd och koncernledning

Verkställande direktör i bolaget är Tomas Carlsson. Styrelsen har upprättat instruktioner dels för arbetsfördelningen mellan styrelsen och vd, dels

Bolagsstyrning – Bolagsstyrningsrapport

Styrelsens arbetsår 2025

Utöver stående punkter som investeringar och försäljningar inom NCC Property Development samt Finans.



för den ekonomiska rapporteringen till styrelsen (se även "Styrelsens rapport om intern kontroll"). Bolaget har inte utsett någon vice vd.

Under 2025 utgjordes NCC:s koncernledning av vd, cheferna för NCC Infrastructure, NCC Building Nordics, NCC Building Sweden, NCC Industry, NCC Property Development och NCC Green Industry Transformation, ekonomi- och finansdirektören, chefsjuristen, HR-direktören, inköpsdirektören samt kommunikations- och IR-direktören.

Koncernledningen arbetar i huvudsak med strategiska och andra koncerngemensamma frågor och har som regel möte en gång per månad.

Ersättning till koncernledningen

Riktlinjer för lön och annan ersättning till koncernledningen beslutas av årsstämman. Vd:s ersättning föreslås av ersättnings- och kompetensutskottet och beslutas av styrelsen.

Övriga ledande befattningshavares ersättningar föreslås av vd och godkänns av ersättnings- och kompetensutskottet efter styrelsens mandat. Ersättning till vd och andra ledande befattningshavare utgörs av fast lön, rörlig ersättning samt pension och övriga förmåner.

En specifikation över löner och andra ersättningar avseende styrelse, vd och ledande befattningshavare finns i not 4.

Bolagsstyrning – Bolagsstyrningsrapport

6 Affärsområdenas styrning

Koncernen är sammansatt av affärsområden. Varje affärsområde leds av en affärsområdeschef och har ett råd för översyn där bland annat vd, ekonomi och finansdirektören samt chefsjuristen ingår. För vissa beslut krävs godkännande av vd eller styrelsen i NCC AB.

Cheferna för respektive koncernstab har koncernövergripande funktionsansvar för frågor som faller under respektive stabschefers befattning och mandat.

7 Extern revision

För granskning av bolagets årsredovisning, koncernredovisning, bokföring samt styrelsens och vd:s förvaltning ska på årsstämman utses auktoriserad revisor. Registrerat revisionsbolag kan även utses till revisor i bolaget. Valberedningen nominerar revisorer. Mandattiden för nuvarande revisor är ett år. Bolagets revisor är, fram till slutet av den årsstämma som hålls 2026, Öhrlings Pricewaterhouse Coopers AB (PwC). Som huvudansvarig revisor från PwC har den auktoriserade revisorn Patrik Adolfson utsetts.

8 Intern styrning och kontroll

NCC:s verksamhet kräver en hög grad av delegerat ansvar.

I koncernen finns ett gemensamt direktiv som klargör vem som äger rätt att fatta beslut i olika frågor. Områden som regleras, förutom strategiska och organisatoriska frågor, är till exempel investeringar och försäljningar, hyres och leasingavtal, finansiering, borgensförbindelser och entreprenadåtaganden. Det finns även en rad andra koncerngemensamma styrande dokument avseende bland annat kommunikation, finans, uppförandekod, regelefterlevnad, miljö och sociala frågor.

Antalet pågående projekt i produktion varierar mellan olika år och uppgår till fler än tusen. Organisationen för ett projekt varierar med projektets storlek och komplexitet. Varje projekt drivs av en projektledare som är ansvarig för produktutformning, inköp, ekonomi, produktion, kvalitet, färdigställande och överlämnande till kund. Större projekt följs upp varje månad av affärsområdeschef, vd och ekonomi och finansdirektören. Samtliga anbud granskas utifrån koncerngemensamma krav. Anbud på projekt överstigande 300 MSEK genomgår en särskild anbudsprövning och ska godkännas av ansvarig affärsområdeschef.

Anbud på projekt överstigande 500 MSEK genomgår en särskild prövning på koncernnivå och godkänns av vd. I projekt över 1 500 MSEK involveras styrelsens projektutskott. Projekt över 300 MSEK följs också upp via NCC Project Trend Report (PTR)-processen. Fastighetsprojekt i egen regi som överstiger en investering på 50 MSEK ska godkännas av vd och investering avseende projekt i egen regi överstigande 150 MSEK ska godkännas av NCC AB:s styrelse. Investeringsbeslut understigande 50 MSEK hanteras av respektive affärsområde.

Läs mer om internrevision i avsnittet "Styrelsens rapport om intern kontroll".

Affärsetik och regelefterlevnad

Vd är ytterst ansvarig för att säkerställa att ett effektivt program för regelefterlevnad inom prioriterade riskområden (Compliance Program) implementeras i koncernen och respektive affärsområdeschef är ansvarig för regelefterlevnad och affärsetik inom sitt affärsområde.

NCC har, utifrån ett riskperspektiv, identifierat följande fokusområden för NCC:s Compliance Program: Motverkande av mutor och korruption;

Interna regelverk

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning och instruktioner för vd
- Revisionsutskottets instruktion
- Projektutskottets instruktion
- Ersättnings- och kompetensutskottets instruktion
- Koncernens och affärsområdenas direktiv om delegering av behörigheter och intern styrning
- NCC:s Uppförandekod och uppförandekod för leverantörer
- Group Compliance Directive
- Group Tax Policy, Group Treasury Policy och informationspolicy
- Sustainability Policy
- Andra styrande dokument i form av policies, direktiv, regler, riktlinjer och instruktioner för vd

Viktiga externa regelverk

- Aktiebolagslagen
- Nasdaq Nordics regelverk
- Svensk kod för bolagsstyrning
- Årsredovisningslagen
- Bokföringslagen
- Marknadsmissbruksförordningen

Sund konkurrens; Motverkande av bedrägerier och intressekonflikter; Dataskydd (GDPR) samt Mänskliga rättigheter och mångfald. Compliancefunktionen ansvarar för programmets utformning, uppförandekod, policys och processer, koncernövergripande utbildningar och kommunikation inom områdena Motverkande av mutor och korruption; Sund konkurrens; Motverkande av Bedrägerier och intressekonflikter samt regelefterlevnad i samband med personuppgiftsbehandling. Funktionen leds av koncernens Head of Compliance som rapporterar till chefsjuristen. Implementeringen av NCC:s Compliance Program i affärsområdena och koncernstaberna leds av respektive Juridik & Riskfunktion. NCC:s inköpsorganisation är ansvariga för säkerställande av hög etisk standard och regelefterlevnad i leverantörs kedjan. För mer information, se den separata Hållbarhetsrapporten, avsnittet Etik och regelefterlevnad.

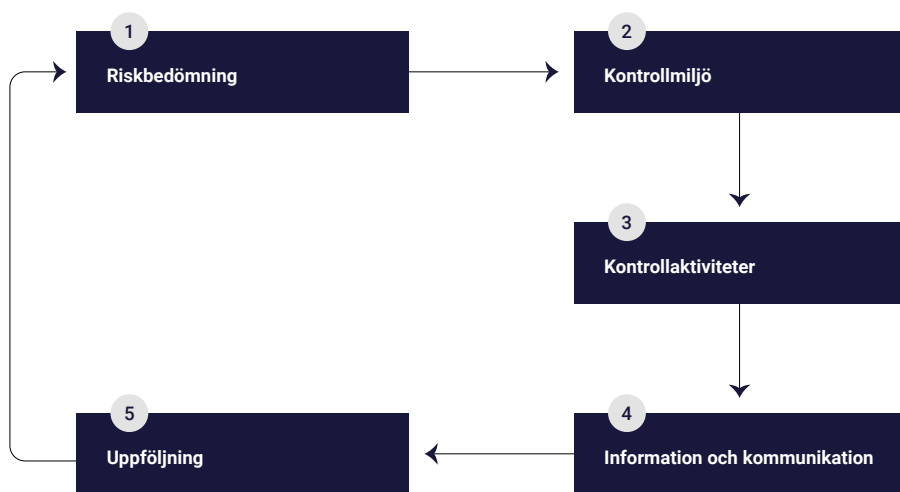
NCC:s inköpsorganisation och HR-funktion ansvarar för det övergripande arbetet med tillvaratagandet av mänskliga rättigheter samt mångfald. För mer information, se den separata Hållbarhetsrapporten under Sociala upplysningar.

Koncernens Compliance Committee (GCC), med representanter från utvalda koncernfunktioner, ansvarar för uppföljning av implementeringen av NCC:s Compliance Program under Head of Compliance ansvarsområde samt övergripande översyn av att rapporter om misstänkta allvarliga oegentligheter och regelöverträdelser inom NCC:s visselblåsarfunktion hanteras på lämpligt sätt.

Head of Compliance koordinerar de interna utredningarna och har övergripande ansvar för NCC:s visselblåsarfunktion. Head of Compliance sammanfattar halvårsvis, i en skriftlig rapport, övergripande statistik över visselblåsaren och personuppgiftsincidenter, vilken presenteras för NCC:s vd och styrelse. Head of Compliance lämnar även en mer utförlig årsrapport till vd och styrelsen över utfört arbete och statistik relaterat till Compliancefunktionens ansvarsområde inom NCC:s Compliance Program.

Styrelsens rapport om intern kontroll

Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten ska innehålla upplysningar om de viktigaste inslagen i bolagets system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen samt vid upprättande av bolagets koncernredovisning. Dessa uppgifter lämnas i detta avsnitt.



1 Riskbedömning

NCC genomför metodiskt riskbedömning och riskhantering, som ett led i det interna kontrollarbetet, för att säkerställa att de risker som NCC är utsatt för och som kan påverka den interna kontrollen och den finansiella rapporteringen hanteras inom bolagets fastställda processer.

Väsentliga risker som beaktas är bland annat marknadsrisker och operativa risker, samt övriga risker för fel i den finansiella rapporteringen. Vad gäller de senare sker en systematisk och dokumenterad uppdatering en gång per år. Väsentliga risker innefattar främst fel i den successiva vinstavräkningen, samt poster som baseras på uppskattningar och bedömningar, till exempel värderingar av exploateringsmark och pågående utvecklingsprojekt, goodwill och avsättningar.

I NCC följs risker bland annat upp på följande sätt:

- Regelbundna avstämningar hålls, enligt en strukturerad plan, av vd och ekonomi- och finansdirektör tillsammans med affärsområdeschef, affärsområdescontroller samt andra relevanta funktioner från koncernen, affärsområden och/eller andra specialistfunktioner. Deltagarna i dessa möten varierar beroende på vilka områden som tas upp. Områdena kan inkludera, till exempel, resultat, ställning och kassaflöde, både för utfall, prognos och budget samt intern kontroll. Dessa möten och avstämningar täcker även in orderingång, större pågående och problematiska projekt, utestående kundfordringar, anbud och större investeringar. Mötesstrukturen täcker in såväl kvartalsvisa större möten som månadsvisa möten. Prognos upprättas och genomgås i samband med kvartalen mars, juni och september och budget för nästkommande år i november.

- NCC AB:s styrelse får månatliga ekonomiska rapporter och vid varje styrelsemöte presenteras NCC:s ekonomiska situation
- Kvartalsvis uppföljning av väsentliga krav och tvister, som även rapporteras till styrelsen
- Årsvis analys av verksamheten och av koncernens kommitté för uppföljning av strategiska risker

Hanteringen av finansiella riskpositioner såsom ränte-, kredit-, likviditets-, valuta- och refinansieringsrisker görs inom specialistfunktionen Group Treasury. NCC:s Group Treasury Policy innebär att Group Treasury alltid ska konsulteras och där Group Treasury bedömer det lämpligt, handlägga finansiella ärenden.

Risker som också kan påverka rapportering är exempelvis brott mot NCC:s uppförandekod och brister i försäkringsskydd. Dessa risker följs upp av funktionen Compliance respektive NCC Försäkring.

Bolagsstyrning – Bolagsstyrningsrapport

2 Kontrollmiljö

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen och över den finansiella rapporteringen och hållbarhetsrapporteringen. En god kontrollmiljö kännetecknas av att företaget har upprättat och efterlever fastställda policys, direktiv, riktlinjer, kontrollramverk, manualer och arbetsbeskrivningar. Dessa ska vara dokumenterade och finnas tillgängliga. I NCC betyder det att styrelsen årligen fastställer en arbetsordning för styrelsens arbete med en instruktion för vd. Verkställande direktören ansvarar enligt instruktionen för att arbetet med den interna kontrollen bidrar till en effektiv kontrollmiljö. Viktiga komplement till de formella strukturerna är koncernens arbete med värderingar och beteenden som stöds och görs levande från koncernledningen, genom ledare och chefer för att nå samtliga medarbetare.

NCC-koncernen är en internationell organisation som styr och bedriver sin verksamhet i en nordisk operationell struktur. Den operativa ledningen i koncernen baseras på ett koncerndirektiv om delegering av behörigheter och intern styrning som styrelsen årligen fastställer. Direktivet anger vilka ärenden som kräver styrelsens godkännande. Detta återspeglas i sin tur i affärsområdenas motsvarande direktiv och attestregler. Basen för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen och hållbarhetsrapporteringen utgörs av det som dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument såsom interna policys, direktiv, riktlinjer, kontrollramverk, instruktioner och övriga manualer. NCC-koncernens legala styrning sker utifrån en bolagsstruktur med dotterbolag i varje land.

3 Kontrollaktiviteter

NCC:s hantering av risker bygger på att ett antal kontrollaktiviteter sker på olika nivåer för affärsområdena, Shared Service Centers (SSC) och centrala funktioner.

Kontrollaktiviteterna ska säkerställa såväl effektivitet i koncernens processer som en god hantering av identifierade risker. För affärsverksamheten är verksamhetssystemen grunden för den kontrollstruktur som satts upp. Den fokuserar på viktiga steg i affärsverksamheten som investeringsbeslut, anbudsprövning, projektprognos, starttillstånd och projektavslut. NCC lägger stor vikt vid uppföljning av projekt.

Det är ett starkt fokus på att affärstransaktioner som inkluderas i den finansiella rapporteringen är korrekta, att insamlad hållbarhetsdata är rimlig samt att rapportering avseende hållbarhetsrapportering är rättvisande.

NCC har sedan ett antal år ett flertal SSC-enheter, dels NCC Business Services (NBS), vilken hanterar merparten av den nordiska verksamhetens ekonomiska transaktioner, dels Human Resources Services (HRS) vilken hanterar NCC:s löneadministration för de nordiska länderna. Vidare har IT ett centralt ansvar för de gemensamma IT-systemen inom NCC.

Funktionerna har som krav att deras processer ska ha kontrollaktiviteter som hanterar identifierade risker på ett för NCC effektivt sätt i förhållande till nedlagd kostnad. Enheterna utvecklar sina processer med hjälp av så kallade kontrollmatriser. En kontrollmatris knyter ihop risk och kontroll samt säkerställer att kontrollen är dokumenterad och att bevis finns på att kontroll har utförts så som planerat.

4 Information och kommunikation

Information och kommunikation av interna policyer, direktiv, riktlinjer, manualer och koder som gäller den finansiella rapporteringen återfinns på NCC:s intranät (MyNCC).

Informationen innehåller vidare metodik, instruktioner och stödjande dokument i form av checklistor och övergripande tidplaner. Det är ett levande regelverk, som regelbundet uppdateras med till exempel nya regelverk avseende IFRS och krav från Nasdaq Stockholm. Det är ekonomi- och finansdirektören i NCC som är huvudansvarig för dokument avsedda att hantera den interna kontrollen över finansiell rapportering och hållbarhetsrapportering. MyNCC innehåller bland annat:

- Policyer och regler för värdering och rubricering av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader
- Redovisnings- och rapporteringsinstruktioner
- Ramverk för självutvärdering av intern kontroll
- Attestinstruktioner

All finansiell rapportering ska följa ovanstående regelverk. Finansiell rapportering sker dels med siffror i ett koncerngemensamt rapporteringssystem, dels med skriftliga kommentarer enligt särskilt fastställda mallar. Regelbundna utbildningsprogram och konferenser hålls för ledning och ekonomipersonal avseende gemensamma principer och ramverk rörande krav som ställs på den interna kontrollen.

Avrapportering av status av den interna kontrollen sker årligen till styrelsen i NCC AB genom revisionsutskottet.

Avrapportering sker även på affärsområdesnivå. Ansvarig för att information och kommunikation av den interna kontrollen är upprättad och effektiv är NCC:s ekonomi- och finansdirektör.

5 Uppföljning

Uppföljning för att säkerställa effektiviteten och kvaliteten på den interna kontrollen inom NCC sker på olika sätt. NCC har utvecklat ett system (ramverk) för dokumenterad självutvärdering av intern kontroll. Självutvärderingen genomförs regelbundet för NCC:s affärsområden, staber och koncernkontor och är en del av underlaget för styrelsens bedömning av den interna kontrollen.

Verksamhetssystem, som är affärsområdenas ledningssystem, utvärderas genom affärsområdenas verksamhetsrevisioner, där även eventuella brister åtgärdas. Den interna kontrollen följs via olika typer av granskningar i de olika affärsområdena. Ekonomi och controller-organisationen används där det bedöms värdeskapande. I de fall där rätt kompetens saknas internt används externa konsulter, exempelvis kopplat till externa certifieringar. Återkoppling kring dessa granskningar sker till lämpliga led inom verksamheten för att främja att rätt arbete och kontroller sker av rätt person vid rätt tidpunkt.

NCC har en oberoende internrevisionsfunktion. Funktionen leds av internrevisionschefen och är ansvarig för att tillhandahålla oberoende och objektiv försäkran och utvärdering av riskhantering och interna kontrollprocesser inom hela koncernen, så även hel- och majoritetsägda dotterbolag. Funktionens arbete är planerat i samråd med revisionsutskottet och rapporteringen sker till styrelsen genom revisionsutskottet.

Bolagsstyrning – Bolagsstyrningsrapport

PwC har deltagit vid samtliga av revisionsutskottets möten 2025.

Revisionsutskottets uppdrag är bland annat att med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i Bolagets interna kontroll och internrevision.

Styrelsen träffar den externa revisorn minst en gång per år. Därutöver har styrelsens ordförande direktkontakt med externa revisorn vid ett flertal tillfällen under året. Inför dessa möten har synpunkter från revisionen av affärsområden och dotterföretag föredragits på styrelsemöten i respektive affärsområde eller för respektive affärsområdesledning. De synpunkter som framkommer beaktas och följs upp i respektive enhet. NCC:s externa revisor har även översiktligt granskat bolagets niomånadersrapport.

→ För mer information om kontroll och styrning i NCC, se koncernens webbplats ncc.se. Där återfinns bland annat Bolagsordning och Uppförandekod.

Hållbarhetsarbetet

Styrelsens och revisionsutskottets ansvar

I enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning åvilar det styrelsen att säkerställa en adekvat och effektiv intern kontroll över såväl den finansiella rapporteringen som hållbarhetsrapporteringen. Styrelsen samt revisionsutskottet har under 2025 särskilt övervakat och följt upp arbetet med anpassningen till de nya regelverken, däribland CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) och ESRS (European Sustainability Reporting Standard). Ett centralt verktyg i detta arbete har varit den dubbla väsentlighetsanalysen, vilket innebär att såväl bolagets påverkan på omvärlden som de finansiella konsekvenserna för bolaget utvärderas. Dessa analyser utgör grunden för att prioritera och styra hållbarhetsrapporteringen på ett ändamålsenligt sätt.

Organisation och roller kring hållbarhetsrapportering

För att säkerställa ett systematiskt och ändamålsenligt arbete inom hållbarhetsrapporteringen har NCC organiserat ägandeskapet kring de väsentliga områden som identifierats via den dubbla väsentlighetsanalysen. För varje område har en så kallad topic owner utsetts. En "topic owner" är den person som ansvarar för ett specifikt hållbarhetsområde och leder arbetet med att utveckla, införa och följa upp relevanta processer. Dessa personer arbetar i nära samverkan med övrig personal från affärsområden och stödfunktioner, däribland experter, controllers och jurister. Ekonomi- och finansdirektören bär det övergripande ansvaret för ramverket kring riskhantering och kontroll.

Processer för datainsamling och kvalitetssäkring

Under 2025 har omfattande arbete bedrivits för att utveckla och formalisera processer för styrning, insamling och kvalitetssäkring av hållbarhetsdata inom de väsentliga områdena. Dessa processer omfattar inhämtning, granskning och kvalitetssäkring av uppgifter samt övervakande kontroller, däribland tillämpning av fyraögonsprincipen. Fyraögonsprincipen innebär att minst två oberoende personer granskar och godkänner avgörande information innan den rapporteras vidare, vilket är avsett att höja kvaliteten och minska risken för felaktigheter. Ett konkret exempel är att hållbarhetsdata från leverantörer kontrolleras av två oberoende personer innan rapportering sker. Den rapporterade hållbarhetsdatan baseras på aktivitetsdata, inköpsdata samt extrapoleringar, och kontroller relaterade till datakvalitet och hantering är integrerade i det övergripande ramverket. Därtill pågår ett kontinuerligt arbete med att identifiera och implementera effektivare metoder, processer och system i syfte att vidare höja datakvaliteten samt begränsa manuella och resurskrävande moment.

Lärande mellan finansiell rapportering och hållbarhetsrapportering

Erfarenheter från den interna kontrollen över finansiell rapportering fungerar löpande som referens och utgångspunkt vid utveckling och förbättring av den interna kontrollen för hållbarhetsrapportering. Genom att tillvarata synergier och ömsesidigt lärande mellan dessa två områden stärks riskhantering, datakvalitet och effektivitet i rapporteringsprocessen. Styrelsen och revisionsutskottet har på övergripande nivå tagit del av och utvärderat det system för intern kontroll som utformats för hållbarhetsrapporteringen.

Bolagsstyrning – Styrelse

Styrelse

**Alf Göransson**

Styrelseordförande
Ordförande i ersättnings- och kompetensutskottet och ledamot i projektutskottet

Född 1957. Internationell ekonom.

Invald år: 2019 (styrelseledamot), ordförande sedan 2020.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Hexpol och AxFast, styrelseledamot i Loomis, Sweco, Melker Schörling, Sandberg Development Group och Anticimex.

Tidigare erfarenheter bland annat: Koncernchef för Securitas, koncernchef för NCC och koncernchef för Svedala Industri.

Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen: Ja

Oberoende gentemot större aktieägare: Ja

Närvaro, styrelsemöten: 11 (11)

Total årlig ersättning: 1 868 TSEK

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 10 000 B-aktier

**Birgit Nørgaard**

Styrelseledamot
Ordförande i revisionsutskottet

Född 1958. Civ.ek. och MBA.

Invald år: 2017

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Scandlines Infrastructure Aps och Norisol Holding A/S, vice styrelseordförande i Danska Statens IT Råd. Styrelseledamot i Associated British Ports, Associated Danish Ports samt XPartners Group.

Tidigare erfarenheter bland annat: Koncernchef i Carl Bro A/S, COO i Grontmij NV samt CFO i Danisco Distillers A/S.

Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen: Ja

Oberoende gentemot större aktieägare: Ja

Närvaro, styrelsemöten: 11 (11)

Total årlig ersättning: 734 TSEK

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 6 500 B-aktier

**Cecilia Fasth**

Styrelseledamot
Ledamot i ersättnings- och kompetensutskottet

Född 1973. Civ.ing.

Invald år: 2023

Övriga uppdrag: Koncernchef i Stena Fastigheter, styrelseledamot i Fagerhult och Swegon Group.

Tidigare erfarenheter bland annat: Vd för Castellum Väst, vd för Sverige-huset, Evp för Skanska UK och diverse roller inom Skanska.

Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen: Ja

Oberoende gentemot större aktieägare: Ja

Närvaro, styrelsemöten: 10 (11)

Total årlig ersättning: 605 TSEK

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 3 100 B-aktier

**Daniel Kjørberg Siraj**

Styrelseledamot
Ordförande i projektutskottet och ledamot i ersättnings- och kompetensutskottet

Född 1975. Jur.kand.

Invald år: 2023

Övriga uppdrag: Senior rådgivare i OBOS och styrelseledamot i Norges Handelshögskola.

Tidigare erfarenheter bland annat: Koncernchef i OBOS, EVP Bostadsutveckling i OBOS, styrelseledamot och vice ordförande i BWG Homes ASA, AF Gruppen ASA och Veidekke ASA.

Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen: Ja

Oberoende gentemot större aktieägare: Nej

Närvaro, styrelsemöten: 11 (11)

Total årlig ersättning: 735 TSEK

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 0

**Ida Aall Gram**

Styrelseledamot
Ledamot i revisionsutskottet

Född 1977. Civ.ek.

Invald år: 2024

Övriga uppdrag: Vd i Aspelin Reitan Eiendom och styrelseledamot i A/S Høyres Hus.

Tidigare erfarenheter bland annat: Vd och koncernchef i Aspelin Ramm, koncerndirektör för Fastigheter, HR och Kommunikation i AF Gruppen, portföljdirektör i AF Eiendom, CFO i Gyldendal, Investment Manager i Orkla Eiendom samt konsult, McKinsey & Company Inc.

Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen: Ja

Oberoende gentemot större aktieägare: Ja

Närvaro, styrelsemöten: 11 (11)

Total årlig ersättning: 684 TSEK

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 800 B-aktier

**Mats Jönsson**

Styrelseledamot
Ledamot i revisionsutskottet

Född 1957. Civ.ing.

Invald år: 2017

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Bonava samt styrelseledamot i Eduviva Group och Assemblin Caverion Group.

Tidigare erfarenheter bland annat: Vd och koncernchef för Coor Service Management, affärsenhetschef i Skanska Services och divisionschef i Skanska Sverige.

Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen: Ja

Oberoende gentemot större aktieägare: Ja

Närvaro, styrelsemöten: 11 (11)

Total årlig ersättning: 684 TSEK

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 20 000 B-aktier

**Simon de Château**

Styrelseledamot

Född 1970. Civ.ek.

Invald år: 2020

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i och grundare av Alma Property Partners. Styrelseordförande i Prisma Properties samt styrelseledamot i Atrium Ljungberg och Akka Egendom.

Tidigare erfarenheter bland annat: Partner och vd för Sveafastigheter, partner och chef för Corporate Finance och analys på Leimdörfer.

Oberoende gentemot bolaget och bolagsledningen: Ja

Oberoende gentemot större aktieägare: Ja

Närvaro, styrelsemöten: 11 (11)

Total årlig ersättning: 554 TSEK

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 20 000 B-aktier

Bolagsstyrning – Styrelse



Thomas Gustafsson²⁾

Styrelseledamot

Arbetstagarrepresentant

Född 1963. Betongarbetare.

Invald år: 2022 (suppleant), ordinarie ledamot sedan november 2025

Anställd i NCC sedan 1988.

Facklig förtroendevald i NCC.

Arbetstagarrepresentant för Svenska Byggnadsarbetareförbundet.

Övriga uppdrag: Vice ordförande i Byggnadsregion Öst, ordförande för LO-facken i Kinda kommun, Östergötland.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 6 B-aktier



Karl-Johan Andersson

Styrelseledamot

Arbetstagarrepresentant

Född 1964. Beläggningsarbetare.

Invald år: 2011

Anställd i NCC sedan 1984.

Facklig förtroendevald i NCC.

Arbetstagarrepresentant för SEKO.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i klubb SEKO Väg och ban Skåne. Ordförande i SEKO förhandlingsorganisation NCC.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 0



Harald Stjernström

Styrelseledamot

Arbetstagarrepresentant

Född 1962. Projektchef.

Invald år: 2018

Anställd i NCC sedan 1984.

Facklig förtroendevald i NCC.

Arbetstagarrepresentant för Ledarna.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 0



Bengt Göransson

Suppleant

Arbetstagarrepresentant

Född 1959. Installationsledare.

Invald år: 2017

Anställd i NCC sedan 2013.

Facklig förtroendevald i NCC.

Arbetstagarrepresentant för Unionen.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 0



Sebastian Ritzén

Suppleant

Arbetstagarrepresentant

Född 1984. Träarbetare.

Invald år: 2025 (november)

Anställd i NCC sedan 2003.

Facklig förtroendevald i NCC samt handläggare arbetsmiljö.

Arbetstagarrepresentant för Svenska Byggnadsarbetareförbundet.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Byggnadsregion Väst.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 0

Revisorer – Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Patrik Adolfson

Huvudansvarig revisor. Född 1973.

Övriga väsentliga uppdrag: Huvudansvarig revisor i Anticimex Group, Cavotec, Dometic Group, Röko och Yubico.

1) Uppgifter om aktieinnehav i NCC avser direktägda, via närstående och via bolag ägda, aktier per den 31 december 2025.

2) Karl G. Sivertsson avgick som arbetstagarrepresentant i november 2025.

Styrelsens sekreterare

Ann-Marie Hedbeck

Född 1972. Jur.kand.

Chefsjurist i NCC sedan 2018.

Tidigare erfarenheter bland annat: Chefsjurist i NCC Infrastructure och chefsjurist i Skanska. Anställd i NCC sedan 2017.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 4 685 B-aktier

Bolagsstyrning – Koncernledning

Koncernledning

**Tomas Carlsson**

Vd och koncernchef

Född 1965. Civ.ing. och MBA.

Vd och koncernchef sedan 2018.

Anställd i NCC sedan 2018 samt 1991–2012.

Tidigare erfarenheter bland annat: Vd och koncernchef Sweco, chef NCC Construction Sweden och regionchef NCC Construction Väst.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Alimak Group.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 166 452 B-aktier

**Susanne Lithander²⁾**

Ekonomi- och finansdirektör samt chef för Finance & IT

Född 1961. Civ.ek.

Ekonomi- och finansdirektör sedan 2018, chef för Finance & IT sedan 2020.

Anställd i NCC sedan 2018.

Tidigare erfarenheter bland annat: CFO på Billerud Korsnäs, vd för Mercuri International samt ett flertal positioner inom Ericsson.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Svedbergs Group och BICO AB.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 6 497 B-aktier

**Kenneth Nilsson³⁾**

Chef för affärsområde NCC Infrastructure

Född 1961. Civ.ing.

Chef för NCC Infrastructure sedan 2018.

Anställd i NCC sedan 2018.

Tidigare erfarenheter bland annat: 20 års erfarenhet från olika chefspositioner inom Skanska, bland annat som vice vd Skanska Sverige och ansvarig för väg- och anläggningsverksamheten samt vd för Skanska i Finland. Ytterligare tio års erfarenhet som arbetschef samt projekt- och arbetsledare.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 17 590 B-aktier

**Catarina Molén-Runnäs**

Chef för affärsområde NCC Building Nordics

Född 1966. Civ.ing.

Chef NCC Building Nordics sedan 2020.

Anställd i NCC sedan 2020 samt 1988–1999.

Tidigare erfarenheter bland annat:

Vd Nordic Property Management och CPO Nordic Choice Hotels. Projekt- och fastighetsutveckling i Norden och Tyskland under ett flertal år.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Helvar OY.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 11 153 B-aktier

**Niklas Sparw**

Chef för affärsområde NCC Building Sweden

Född 1973. Civ.ing.

Chef för NCC Building Sweden sedan 2024.

Anställd i NCC sedan 1996.

Tidigare erfarenheter bland annat: Chef division Väst/Syd NCC Building Sweden, chef för NCC Teknik och Hållbarhet.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 6 249 B-aktier

**Grete Aspelund**

Chef för affärsområde NCC Industry

Född 1971. Cand. polit.

Chef för NCC Industry sedan 2022.

Anställd i NCC sedan 2022.

Tidigare erfarenheter bland annat: Chef Sweco Norge, vd Nemko AS samt Ramböll Management Norway.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 5 917 B-aktier

Bolagsstyrning – Koncernledning

**Joachim Holmberg**

Chef för affärsområde NCC Property Development

Född 1971. Civ.ing.

Chef för NCC Property Development sedan 2019.

Anställd i NCC sedan 2019.

Tidigare erfarenheter bland annat: Chef Skanska Sveriges kommersiella projektutveckling, affärsutvecklingschef Skanska Sveriges kommersiella projektutveckling, distriktschef Skanska Sverige, projektchef Skanska Sverige.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 10 079 B-aktier

**Helena Hed**

Chef för affärsområde

NCC Green Industry Transformation

Född 1975. Civ.ing.

Chef för NCC Green Industry Transformation sedan 2024.

Anställd i NCC sedan 2024.

Tidigare erfarenheter bland annat: Vd och koncernchef för Projektengagemang, vd Sweco Management och regionchef Sweco Rail.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 3 519 B-aktier

**Andreas Koch**

Kommunikations- och IR-direktör

Född 1977. Civ.ek.

Kommunikations- och IR-direktör sedan 2024.

Anställd i NCC sedan 2024.

Tidigare erfarenheter bland annat: Kommunikations- och IR-direktör på Attendo, Head of Investor Relations på SSAB, Kommunikationsdirektör på Carnegie Investment Bank, Head of Investor Relations på SCA/Essity.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 1 149 B-aktier

**Ann-Marie Hedbeck**

Chefsjurist

Född 1972. Jur.kand.

Chefsjurist sedan 2018.

Anställd i NCC sedan 2017.

Tidigare erfarenheter bland annat: Chefsjurist i NCC Infrastructure samt chefsjurist i Skanska.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 4 685 B-aktier

**Johan Lindqvist**

Inköpsdirektör

Född 1975. Civ. ek.

Inköpsdirektör sedan 2021.

Anställd i NCC sedan 2021.

Tidigare erfarenheter bland annat: Vice President & Head of Purchasing Volvo Group Canada Inc, Vice President Global Purchasing Volvo Bussar samt ett flertal olika roller inom inköpsledning på Volvo Lastvagnar.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 9 435 B-aktier

**Marie Reifeldt**

HR-direktör

Född 1963. Socionom.

HR-direktör sedan 2018.

Anställd i NCC sedan 2007.

Tidigare erfarenheter bland annat: HR-chef för NCC Construction Sverige, HR-chef koncern Bravida, personaldirektör Teracom, personalchef Stokab och personalchef Stockholm Energi Elnät.

Aktieinnehav i NCC AB¹⁾: 8 851 B-aktier

1) Uppgifter om aktieinnehav i NCC avser direktägda, via närstående och via bolag ägda, aktier per den 31 december 2025.

2) Katarina Wilson tillträder som Ekonomi- och finansdirektör efter andra kvartalsrapporten för 2026 och ersätter då Susanne Lithander, som lämnar denna roll och koncernledningen men fortsatt ansvarar för Finance & IT.

3) Tomas Brannemo tillträder som chef för NCC Infrastructure den 2 mars 2026. Han ersätter Kenneth Nilsson, som övergår till att leda specifika projekt inom NCC.