

Verksamheten – Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Hantering av operationella, strategiska, finansiella och hållbarhetsrelaterade risker är en grundförutsättning för NCC:s verksamhet, och en effektiv riskhantering är en nödvändighet för ett stabilt och lönsamt företag. NCC har genomfört en bedömning av bolagets risker och beskriver nedan de risker som anses mest sannolika och som beräknas ha störst potentiell påverkan på NCC:s möjligheter att uppnå mål på kort och lång sikt.

Riskhantering syftar till att identifiera, bedöma och prioritera risker inom verksamheten. Organisationen kan sedan vidta åtgärder för att minimera sannolikheten för och konsekvenserna av incidenten.

Riskhantering är en central och väsentlig del av NCC:s verksamhet. Vi arbetar aktivt med riskhantering. Arbetet stöds av experter inom relevanta områden. Åtgärder för riskhantering är integrerade i chefernas och verksamhetens interna processer, med arbetsrutiner och riktlinjer

som ofta utformas specifikt kring riskidentifiering och genomförande av mildrande åtgärder.

Möjligheter hanteras separat i NCC och ingår inte i samma process samt är utformade med hjälp av andra metoder och tillvägagångssätt.

I våra projekt är riskanalysen det viktigaste verktyget för systematisk riskhantering. Den börjar i försäljningsstadiet och uppdateras kontinuerligt under hela byggprocessen. Syftet är att uppnå en säker och förutsägbar byggprocess, där projektet genomförs inom fastställda parametrar. Syftet med analysen är att ta de unika förutsättningarna för varje projekt och systematiskt identifiera, analysera och hantera riskerna. Att vidta lämpliga åtgärder minimerar sannolikheten för och konsekvenserna av risker.

Översikt av de största riskerna på koncernnivå

Riskkategori	Risk	Sannolikhet	Konsekvens	Förändring
Marknad	1. Geopolitiskt läge	Högst sannolik	Betydande	
	2. Volatilitet på marknaden	Kan inträffa	Allvarlig	
	3. Prishöjningar och leveransbrist	Kan inträffa	Allvarlig	
Medarbetare	4. Kompetensförsörjning och ledarskap	Kan inträffa	Betydande	
	5. Hälsa och säkerhet	Kan inträffa	Allvarlig	
Miljö	6. Klimat	Kan inträffa	Allvarlig	
	7. Användning av resurser	Kan inträffa	Allvarlig	
Ledning	8. Ledning av verksamheten	Kan inträffa	Betydande	
	9. Leverantörskedja	Kan inträffa	Allvarlig	
IT	10. Koncerngemensam IT-utveckling	Kan inträffa	Betydande	
	11. IT-säkerhet (informationssäkerhet)	Kan inträffa	Betydande	
Efterlevnad	12. Regelefterlevnad (Compliance)	Kan inträffa	Betydande	

Definitioner

Konsekvens¹⁾:	Mindre (>10 MSEK)	Märkbar (>50 MSEK)	Allvarlig (>100 MSEK)	Betydande (>250 MSEK)
Sannolikhet:	Högst osannolik	Osannolik	Kan inträffa	Högst sannolik



Minskning av konsekvens eller sannolikhet sedan 2024



Inga förändringar av konsekvens eller sannolikhet sedan 2024



Ökning av konsekvens eller sannolikhet sedan 2024

1) Termen "Konsekvens" avser effekten på resultat efter finansiella poster och innebär att de potentiella resultaten eller konsekvenserna vid en riskbedömning mäts utifrån sin ekonomiska påverkan.

Verksamheten – Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

De största riskerna på koncernnivå

Risk	Riskbeskrivning	Viktiga handlingsplaner för att minska riskerna
Marknad		
1. Geopolitiskt läge	Den globala geopolitiska situationen förblir instabil, vilket påverkar internationella relationer, politiska händelser och sanktioner (inklusive intensifierade handelskonflikter och geopolitisk fragmentering) och skapar en ökad komplexitet för företagen. Det omfattar inflationstryck, ekonomisk osäkerhet, volatila energipriser och räntor, åttstramade villkor för finansiering, förhöjda cybersäkerhetsrisker och störningar i leverantörskedjan. ¹⁾	<ul style="list-style-type: none"> NCC bedriver endast verksamhet i Norden, vilket begränsar direkt exponering mot internationella geopolitiska situationer och dess konsekvenser som skulle kunna påverka koncernens allmänna ekonomi och leverantörskedja. Däremot kan ömsesidiga beroenden av globala marknader fortfarande påverka verksamheten och kräver noggrann övervakning. Organisationen har hanterat och mildrat utmaningar relaterade till den geopolitiska situationen, inklusive kostnadsinflation och störningar i leverantörskedjan, under 2025. Det finns kvarstående risk under de kommande åren med en potentiell bred påverkan på verksamheten. Se avsnitt 2 och 11 nedan för mer information om riskbeskrivning och viktiga handlingsplaner för att mildra situationen
2. Volatilitet på marknaden	Risk för intäktsförluster på grund av en generell svagare marknad. Mer specifikt en risk för att underskatta storleken och hastigheten av en nedgång på marknaden, och sedan vara för långsam att reagera. Marknadsläget utgör en betydande risk för fastighetsutvecklingsverksamheten både vad gäller uthyrning och försäljningar. Dessutom kan höjda räntor och inflation leda till höjda kostnader.	<ul style="list-style-type: none"> NCC följer marknadsutvecklingen noga såväl som den finansiella utvecklingen för kunder och leverantörer Interna processer är utformade för att säkerställa att prishöjningar kan föras vidare till kunderna (fasta priser från leverantörer där så är lämpligt) NCC har ett löpande arbete med att styra verksamheten genom segmentprioritering och portföljstyrning för att begränsa exponeringen mot sårbara delar av ekonomin där så är möjligt
3. Material och prishöjningar	<p>Risk för brist på material och prisökningar i allmänhet, t.ex. gällande metaller, stål, energi, cement, plast och frakt, på grund av de yttre omständigheterna på marknaden som en följd av det fortsatt osäkra geopolitiska läget.</p> <p>Stenmaterial och asfaltverksamhet är båda kraftigt beroende av råvarutillgång såsom krossreserver, bitumen, återvunnen asfalt med mera.</p> <p>Även om marknaderna bibehåller en hög grad av leveranssäkerhet förra året och har fortsatt att göra det även i år betraktas det ändå som en potentiell risk mot bakgrund av tidigare exempel på volatilitet på marknaden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pris- och leveransstabilitet säkerställs genom långfristiga avtal och fortlöpande riskbedömningar av leverantörer. För att säkra leveranser har leverantörsbasen flera nyckelleverantörer. Arbeta med NCC:s leverantörsrelation för att säkerställa att vi är en prioriterad kund Fokus på säkringsverksamhet framför allt för bitumen. Leveranser säkerställs genom flera källor och volymåtagande. Säkringsstrategi för el och transportavtal med indexering.
Medarbetare		
4. Kompetensförsörjning och ledarskap	<p>NCC är ett kunskapsbaserat företag, och att ha rätt medarbetare med rätt attityd, färdigheter och erfarenhet är avgörande. Att framgångsrikt anställa, behålla och utveckla medarbetare med nödvändig kompetens är avgörande för bolaget.</p> <p>Brist på ledarskap ökar risken för att NCC inte kan leverera enligt förväntade kvalitets- och lönsamhetsnivåer samt att NCC inte kommer att kunna behålla sina medarbetare. Att utveckla chefer är avgörande för att driva och leverera kvalitet i projekt och behålla medarbetare med önskade färdigheter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Utvecklingsplaner tas fram både på kort och lång sikt, baserat på dialog om medarbetarens behov av kompetensutveckling (fokus på allmän generell utveckling och projektledningsförmåga) Koncerngemensamma utvecklingsprogram genomförs för projektledare och chefer, exempelvis Mega Project Management Program, Senior Executive program, Strategic leadership program och Practical leadership program för platschefer Workshops utifrån koncernens Star behaviors har genomförts för att förbättra kulturen och beteendet i hela organisationen Star behaviors utgör grunden för samtliga utvecklingsprogram för ledare En strukturerad process för talang- och successionsplanering är på plats för att säkerställa kontinuerlig återväxt av kompetenser och erfarenhet
5. Hälsa och säkerhet	<p>Inom byggbranschen finns det en risk för olika typer av olyckor. Det förekommer fortfarande allvarliga incidenter och olyckor, och de sker ofta inom de tre riskområdena arbete på hög höjd, tunga kranlyft samt användning av tunga maskiner.</p> <p>Otillräckliga hälso- och säkerhetsåtgärder kan leda till böter och andra juridiska konsekvenser, samt även skador på NCC:s varumärke och anseende som kan undergräva förtroendet, minska affärsmöjligheterna och göra NCC mindre attraktivt för befintliga och framtida medarbetare. Risk för ökade kostnader relaterade till sjukskrivningar, ersättningskrav och rehabilitering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Strategisk inriktning som syftar till att minska alla typer av olyckor, och att eliminera allvarliga incidenter och dödsolyckor Systematiskt arbete för att förbättra och öka antalet digitala och fysiska säkerhetsbarriärer i samarbete med NCC Group R&I, IT och Inköp. Att bygga in mer kvalitativa säkerhetsbarriärer i utrustning, maskiner och produktionsfordon som NCC köper eller leasar. NCC ställer tydliga säkerhetskrav för produktionsmaskiner och fordon som används av våra underentreprenörer. Fokus på att i linje med Star behaviors systematiskt reducera risktagande och osäkra beteenden bland NCC-anställda och underentreprenörer för att skapa en stark säkerhetskultur Förbättring av vår arbetsplatsintroduktion (Site Introduction), för att anpassa och digitalisera säkerhetskrav för NCC-arbetsplatser Varje anställd, leverantör och underentreprenör måste klara arbetsplatsintroduktionen för att få tillgång till arbetsplatserna för att öka säkerhetsmedvetandet Förtydligande av koncernövergripande krav och ledningens ansvar. På koncernnivå sätts tydliga direktiv och riktlinjer för säkerhetsarbetet och instruktioner tas fram för varje affärsområde. Alla rapporterade incidenter analyseras i syfte att förbättra det skadeförebyggande arbetet, med särskilt fokus på att skapa en stark säkerhetskultur.

Verksamheten – Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Risk	Riskbeskrivning	Viktiga handlingsplaner för att minska riskerna
Miljö		
6. Klimat	<p>NCC:s miljöarbete inriktas på att minska utsläppen av växthusgaser i hela värdekedjan.</p> <p>De största källorna till klimatpåverkan är de material som används i byggprocessen och det bränsle som driver olika delar av denna process.</p> <p>En annan betydande faktor är energianvändning eftersom NCC:s verksamhet kräver mycket energi till maskiner, uppvärmning, el på byggarbetsplatser och materialtillverkning.</p> <p>Om vi inte lyckas anpassa vår verksamhet till klimatförändringarna riskerar vi att drabbas av högre kostnader, försämrad tillgång till kapital och förlorade affärsmöjligheter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Striktare koldioxidkrav och koldioxidstrategier införs i projekt • Planer och åtgärder för att fasa ut fossila bränslen och driva förändring mot lägre klimatutsläpp • Standarder upprättas för att säkerställa att byggproduktion anpassas till klimatförändringar • Bedömning av klimatrisker och sårbarhet, med beredskapsplaner för byggarbetsplatser • NCC arbetar med vind- och vattenkraft samt klimatoptimerat byggande för att möta den externa efterfrågan och anpassa verksamheten till klimatförändringarna
7. Användning av resurser	<p>Byggsektorn förbrukar stora mängder material, vilket har en väsentlig påverkan på samhällets användning av resurser, och sektorn är i hög grad beroende av jungfruliga råmaterial. Det finns risker förknippade med utvinning av råmaterial, som kan ändra livsmiljöer och trasa sönder landskap.</p> <p>Vidare genererar verksamheten betydande avfall i hela värdekedjan, vilket gör det till en viktig fråga för både NCC och branschen som helhet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisera och minska användningen av material, bränsle och energi samt främja återvinning och återbruk av byggmaterial • Stärka spårbarheten i leverantörskedjan för prioriterade material och minska användningen av jungfruligt material • Anpassa arbetet med materialval, cirkularitet och avfallshantering till de unika förutsättningarna för varje affärsområde, i syfte att minimera användningen av material som är skadliga för klimat, miljö och människors hälsa
Ledning		
8. Ledning av verksamheten	<p>Inom entreprenadverksamheten är de huvudsakliga operativa riskerna projektselektering och projektstyrning. Detta kan innebära risker för nedskrivningar i projekt, oförmåga att uppfylla projektåtaganden och rättstvister.</p> <p>Det finns också en risk när det gäller brister i förmågan att implementera det som har beslutats i enlighet med processer och strategiska initiativ.</p> <p>För Industry är säsongen begränsad och det råder konkurrens om att leverera stora volymer på kort tid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • NCC prioriterar att lämna anbud med identifierade risker som är hanterbara och kalkylerbara. Olika avtalsformer och partnerskap med kunder underlättar hanteringen av olika risker. Dessa operativa risker motverkas genom NCC:s projektval, bedömning av anbud och operativa styrsystem. Det kräver även ökat fokus på kontrakts- och kravhantering, samt rättstvister. • För NCC Industry arbetar vi med kapacitet, försäljningsstyrning, anbudsutvärdering och prissättning för att säkerställa rätt volym och kostnadsstyrning
9. Leverantörskedja	<p>Bristande kontroll och transparens i leverantörskedjan leder till risk för brott mot mänskliga rättigheter, till exempel illegal arbetskraft, som förblir en branschrisk. Det resulterar också i risk för affärsöverträdelser med ökade krav från kunderna på kontroll av leverantörer och leverantörskedja och slutligen en otillräcklig översikt över materialet som förs in på våra arbetsplatser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alla internationella leverantörer är förkvalificerade innan de ingår ett avtal för att säkerställa efterlevnad av regler och förordningar inklusive interna regler • NCC genomför systematiska utvärderingar för att säkerställa efterlevnad av regler och förordningar • På arbetsplatser hjälper initiativet arbetsplatsintroduktion (Site Introduction) till att identifiera personal på plats som stödjer vårt arbete mot illegal arbetskraft och orättvis lön • Under 2025 har två initiativ för att kontrollera leverantörer respektive underentreprenörer rullats ut för att ytterligare stärka kontrollen av vår leverantörsbas

Verksamheten – Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Risk	Riskbeskrivning	Viktiga handlingsplaner för att minska riskerna
IT		
10. Koncerngemensam IT-utveckling	Ett misslyckande med att genomföra en gemensam IT-utveckling leder till betydande kostnader för utveckling utan några realiserade fördelar vilket innebär bristande engagemang och beredskap för förändring av NCC:s verksamhet. Om det misslyckas kommer NCC i framtiden att möta nya dödlägen både vad gäller teknisk livscykel och anpassning till verksamhetens behov.	<ul style="list-style-type: none"> • Dedikerade resurser för att leda programmet och en affärsmetod (framtida processer och arbetssätt på NCC) innan verktygen väljs ut • Tydliga roller och ansvarsområden har definierats för att säkerställa affärsmässig anpassning och maximal nytta • Processramverk och styrning är på plats och gemensamma processägare har redan utsetts för vissa processområden • NCC har utvecklat och implementerat ett gemensamt arbetssätt för att arbeta med hantering av verksamhetsförändringar och arbetar fortloppande med att bygga upp kapacitet för att säkerställa en hållbar förändring • NCC följer löpande upp de pågående implementeringarna och de realiserade fördelarna för att säkerställa att framstegen går enligt plan
11. IT-säkerhet (informations-säkerhet)	Den digitala transformationen i byggbranschen har ökat beroendet av data, vilket ökar värdet på informationstillgångar och exponeringen mot cyberhot. Snabba tekniska förändringar och komplexa IT-miljöer ökar sårbarheten ytterligare, vilket understryker behovet av en stark styrning och fortloppande övervakning av cybersäkerheten.	<ul style="list-style-type: none"> • Genomföra och följa upp NCC:s säkerhetsstrategi och färdplan, anpassat till färdplanen för IT-säkerhet och aktiviteter för att minska riskerna inom alla affärsområden och koncerngemensamma funktioner • Fortsätta utvecklingen av Information Security Management System och förbättra NCC:s Cyber Security Operation Center, för att ytterligare stärka motståndskraften och samtidigt bygga en stark säkerhetskultur och öka medvetenheten om säkerhetsfrågorna
Efterlevnad		
12. Regelefterlevnad (Compliance)	Risk för böter och sanktioner, risker för varumärket, rättsliga processer, kostnader för att uteslutas från offentliga upphandlingar på grund av brott mot lagar och regler.	<ul style="list-style-type: none"> • Ett riskbaserat program för regelefterlevnad som bland annat inkluderar en uppförandekod, visseblåsarfunktion och policyer avseende anti-korruption, konkurrensrätt, intressekonflikter, dataintegritet och mänskliga rättigheter • Obligatorisk utbildning för tjänstemän inom anti-korruption, konkurrensrätt och dataintegritet. Uppföljning av utbildningarna görs regelbundet • Under 2025 introducerades en uppdaterad uppförandekod för att säkerställa att koden förblir relevant och fortsätter att stödja NCC:s förpliktelse om höga etiska standarder

1) De av ESMA identifierade geopolitiska riskfaktorerna inkluderas i 1. Geopolitiskt läge förutom hållbara skuldsättningsnivåer. NCC följer löpande utvecklingen inom dessa områden och utvärderar deras potentiella påverkan på koncernens verksamhet. Baserat på nuvarande förhållanden och tillgänglig information bedömer NCC att det inte finns en väsentlig risk att ökade räntor eller försämrade finansieringsvillkor påverkar NCC:s möjlighet att upprätthålla hållbara skuldsättningsnivåer.