

## Vd-ord

# Väl positionerade för ökat värdeskapande

Bra orderingång på en tudelad byggmarknad. Högre rörelseresultat. Stor resultatförbättring i asfaltverksamheten. Ett nytt affärsområde för den gröna industriomvandlingen. Låst fastighetsmarknad med få transaktioner. Fortsatt satsning på digitalisering och kompetensutveckling. Viktiga strategiska utvecklingssteg internt. Så kan man sammanfatta vårt 2023.

Utsikterna inför 2023 var osäkra men med facit i hand kan vi konstatera att NCC har navigerat både osäkerhet och en tudelad marknad väl. Orderingången ökade och nettoomsättningen var stabil. Rörelseresultatet ökade till drygt 1,8 Mdr SEK. Vi nådde det mål vi satte upp 2020 – att vinst per aktie 2023 skulle vara minst 16 SEK.

Affärsområde Industry stod för den största förbättringen av rörelseresultatet framförallt genom att asfaltverksamheten återigen har en rimlig vinstnivå. Försäljning av dotterbolaget Bergnåset, inom affärsområde Infrastructure, bidrog positivt. Affärsområde Infrastructure har förstärkt sina marginaler och ökat rörelseresultatet stadigt sedan 2019. Building Nordics och Building Sweden har delar som går mycket bra, medan andra har tampats med bland annat ökade kostnader i pågående projekt. Samtidigt är rörelseresultatet i båda dessa affärsområden väl i linje med eller över den nordiska marknaden i sin helhet. Property Development har fokuserat på uthyrning i en stillastående fastighetsmarknad.

De senaste fem åren har vi lagt fast en ny strategisk inriktning, förbättrat rörelseresultatet och navigerat ett flertal externa kriser. Med det perspektivet är jag stolt över utvecklingen både i år och på längre sikt. NCC är ett stabilt företag som utvecklas. Vi är rätt positionerade geografiskt och i våra segment. Jag upplever att vår strategiska inriktning har fått fördjupat fäste det senaste året, och att vi tar viktiga steg inte bara mot kortsiktig lönsamhet utan mot att skapa förutsättningar för en uthållig, högre nivå av värdeskapande.

## Ett nytt affärsområde

För närvarande pågår den största industriella omvandlingen på många decennier. Gruv, stål-, energi- och industriverksamhet ställer om för att minska sin klimatpåverkan och sitt fossilberoende. På många håll handlar det om att införa helt ny teknologi.

Detta får två effekter. Dels krävs ett omfattande byggande för att förverkliga de stora projekten i sig. Dels krävs förutsättningar i det omgivande samhället – transport- och samhällsinfrastruktur. Bostäder. Sjukvård, skolor och förskolor. Vatten- och avloppsrening. Energiöverföring, väg och järnväg.

I november presenterade vi ett nytt affärsområde – NCC Green Industry Transformation – där vi avser att samla kompetens och stora projekt som härrör från den industriella utvecklingen. Övriga möjligheter som hör till samhälls- och transport-

infrastrukturen ska vi ta tillvara inom våra befintliga affärsområden, som redan har starka organisationer på plats.

Klimatfrågan och den gröna omställningen är starka drivkrafter för dagens samhällsomvandling. Det driver även NCC:s utveckling. Många av våra kunder ställer höga krav på projekt med låga klimatutsläpp, men vi tycker egentligen att kraven kunde vara högre. Om alla delar i värdekedjan samverkar finns det möjligheter att nå goda resultat redan med dagens teknik. För att ta ett exempel, inom asfaltverksamheten skulle de offentliga kunderna kunna ställa betydligt högre krav och därmed bidra till en snabbare omställning. Våra egna mål för utsläppsminskning står fast och vi arbetar hårt med vår förändring.

Byggbranschen är komplex och det kommer aldrig finnas få, enkla lösningar eller stora tekniksprång som löser klimatanpassningen. Samtidigt skapas affärsmöjligheter inom klimatanpassning av städer, den gröna omställningen, förändring av energi- och transportsystem, uppgradering av vatteninfrastrukturen.

## Fokus på aktieägarvärde

NCC:s primära finansiella mål är vinst per aktie. Målet är valt för att det sätter tydligt fokus på att skapa aktieägarvärde och för att det är relevant för samtliga affärsområden att styra på att leverera vinst på sista raden. Vi hade målet att för 2023 nå 16 SEK per aktie och det nådde vi. Detta trots att vi inte kunnat resultatavräkna någon större fastighetsförsäljning sedan första kvartalet. Vi fick dock positivt bidrag från försäljning av ett dotterbolag.

I november slog vi fast att målet om 16 SEK per aktie behålls på kort till medellång sikt tills vi ser att vi kan nå nivån stadigt över tid. Det i sin tur är beroende av några faktorer: Dels att affärsområdena inom entreprenadrörelsen och Industry utvecklas positivt så att de successivt kan öka sin andel av vinsten. Dels att det är aktivitet på fastighetsmarknaden så att det går att realisera de värden vi redan har och de vi skapar i vår fastighetsutvecklingsportfölj.

Under 2023 har vi inte sålt någon fastighet. Vi har, i affärsområde Property Development, resultatavräknat ett projekt som sålts tidigare samt delar av en markförsäljning. NCC hade vid årsskiftet fyra färdigställda projekt. Vi arbetar aktivt med försäljning och har den finansiella styrkan att vänta ut en bättre marknad. Vi har gott om utrymme till vårt skuldsättningsmål.

## Vd-ord



”Ledande i branschen när det gäller kompetens för att kunna hantera komplexiteten i en byggprocess”



### Nyttan av det stora företaget

NCC:s strategiska inriktning bygger på att vi i ökande grad ska dra nytta av det stora företaget. Det handlar om kompetens, om resurser, om erfarenhet – och alltmer om tillgång till data. Genom att göra den data vi genererar i våra byggprojekt mer tillgänglig och användbar kommer vi att kunna fatta bättre beslut.

Det här är ett långsiktigt, mångårigt arbete. Ibland kan det vara svårt att se skogen för alla träd, eller resultaten av många parallella utvecklingsinitiativ och investeringar. Men konturerna av ett nytt, data-informerat och mer digitaliserat NCC börjar växa fram. Vi har under året sjösatt mer än tio nya initiativ, många med fokus att förenkla och förbättra existerande processer och på att kunna leverera den data som kunderna förväntar sig.

Inom hälso- och säkerhetsområdet har det varit ett bitvis tungt år. Svåra olyckor i branschen och just före årsskiftet inträffade en allvarlig olycka i Skellefteå där en medarbetare på NCC omkom och ytterligare en person skadades svårt. När det gäller olyckor med frånvaro över fyra dagar ligger vi kvar på samma nivå som föregående år. Det innebär att vi inte når våra mål för året. Vi fortsätter oförtrutet arbetet med utgångspunkt i att helt eliminera svåra olyckor och tillbud. Trots årets dystra facit ser vi att de allvarliga incidenterna blir färre. Vi stödjer helt och fullt högre krav och ytterligare åtgärder för att öka säkerheten på våra arbetsplatser.

### Se på kunskapen i företaget med nya ögon

Byggande, i vid mening, är en stor del av ekonomin och motsvarar omkring 10 procent av BNP. Om vi väljer att inkludera all planering och alla kringtjänster ökar talet. Mer än en miljon individer i Norden berörs av byggandet i sin yrkesroll.

Om man ska förstå branschens utveckling och kunna fatta kloka beslut om såväl reglering som utvecklingsinitiativ är det viktigt att inte dra allt byggande, hela den så kallade byggbranschen, över en kam. Det är en milsvid skillnad mellan att vara småföretagare och att vara en stor koncern som NCC. Som stort företag har vi kunskap, erfarenhet, system och processer för att lösa komplexa utmaningar och vi möter helt andra förväntningar.

Vi verkar också i en miljö med professionella kunder vars yrkesroll är att bygga eller utveckla. De vet vad de köper. Den omfattande juridiken som omgärdar större projekt är en del av den komplexitet vi är experter på att hantera. Vi kan inom ramen

för ett regulatoriskt och avtalsmässigt ramverk ha kvar innovationsförmåga, drivkraft till utveckling och affärsmannaskap.

Det här perspektivet, att vi som stort företag kan och ska driva utveckling, är anledningen till att vi satt målet att vara ledande i branschen när det gäller kompetens för att kunna hantera komplexiteten i en byggprocess. Genom samarbete med akademiska institutioner i Norden och i Europa och genom tydlig intern prioritering av de yrkesroller som har störst påverkan på projektens, och därmed företagets, utveckling ser vi resultat.

### Inga kristallkuler

De senaste åren har lärt oss att samhällsekonomiska prognoser är närmast omöjliga att göra. Vi behöver vara realistiska om de effekter som uteblivet bostadsbyggande, en låst fastighetsmarknad och sämre ekonomi hos kommuner och regioner kan ha. Samtidigt vet vi att det behöver byggas och att pålitliga entreprenörer får uppdrag. Vi vet också att den ökade komplexiteten, inte minst när det gäller att tillhandahålla olika typer av data, förmodligen är enklare för oss än för många andra. Så vi ser positivt men realistiskt på framtiden, men avstår från detaljerade förutsägelser. NCC är ett i grunden stabilt företag på en i grunden intressant marknad. Vi kan skapa värde.

NCC har många långvariga kundrelationer. Vårt mål är att varje kund, i varje projekt, ska uppleva att vi ställer den bästa expertisen och våra resurser till förfogande för att förverkliga deras projekt på bästa möjliga sätt. Jag vill rikta ett stort tack till våra kunder för förtroendet.

Och avslutningsvis stort tack till alla medarbetare på NCC, till våra samarbetspartners och underleverantörer och till våra aktieägare.



Solna i mars 2024

**Tomas Carlsson,**  
vd och koncernchef