



Tuborg Havnevej 15 - 2900 Hellerup - telefon 39 10 39 10 - fax 39 10 39 20  
[www.ncc.dk](http://www.ncc.dk)



NCC CONSTRUCTION DANMARK A/S  
2003



## INDHOLD

Årets resultat	2
Gearet til vækst	3
Værdier og mål	4
Partnering giver resultater	5
Sikkerhed og kvalitet	5
Industrialisering, indkøb og IT	6
Kompetencer og tilfredshed	7



## ÅRETS RESULTAT

### Nøgletal NCC Construction Danmark A/S

DKK Million	2003	2002
Ordreindgang	3.550	4.362
Omsætning	4.426	4.615
Resultat før renter og skat (EBIT)	118	117
Resultat før skat (EBT)	110	101
Egenkapital	345	276
EBIT-marginal; %	2,7	2,5
Forrentning af egenkapital; %	20	33,7
Forrentning af investeret kapital (ROACE); %	40,2	27,0
Soliditet; %	22,3	16,3
Antal ansatte	2.113	2.484

Alle tal er i henhold til NCC AB's regnskabsprincipper.

NCC AB's årsberetning kan ses på [www.ncc.info](http://www.ncc.info).

Efter i 2003 at have solgt ejerandelen i Betonelement A/S og udskilt byggematerieludlejningsfirmaet Altima er NCC's aktiviteter i Danmark samlet under fire søsterselskaber:

- bygge- og anlægsselskabet NCC Construction Danmark A/S (beskrevet i denne brochure),
- asfalt-, vej- og råstoffirmaet NCC Roads A/S,
- ejendomsudviklingsfirmaet NCC Property Development A/S,
- det internationale projektudviklings- og projektledelsesfirma NCC International Denmark A/S.

NCC havde i 2003 en samlet omsætning i Danmark på 6.562 millioner kroner. I 2002 var den samlede omsætning på 7.294 millioner kroner. Regnskabstal fra NCC Roads A/S indgår i regnskabet for NCC Roads AB, NCC Property Development A/S indgår i regnskabet for NCC Property Development AB og NCC International Denmark A/S indgår i regnskabet for NCC International AB.



## DIREKTION

Set fra venstre:

Henrik T. Krabbe, *Økonomi og Indkøb*,  
Erling Østergaard, *Anlæg Øst*,  
Torben Biilmann, *Marked, Kunder,  
Strategi, Boliger*,  
Hans Gade Kock, *Byg Vest*,  
Søren Ulslev, *administrerende direktør*,  
Christian Herskind, *Stabe*,  
Klaus Kaae, *Byg Øst*.

## GEARET TIL VÆKST

2003 var endnu et godt år for NCC Construction Danmark A/S. Vi fastholdt kursen og skærpede vores fokus på kernevirksomheden. Vi tilpassede kapaciteten til markedet og koncentrerede os om at fastholde og udbygge vore kompetencer. Når bygge- og anlægsmarkedet igen begynder at vokse, vil NCC Construction Danmark A/S være trimmet, strømnetet og gearet til vækst.

Virksomheden har udviklet sig kraftigt i de seneste år. I et vigende marked har "turn around"-strategien betydet, at vi har måttet sige farvel til over tusind dygtige medarbejdere, og at vi er blevet mere selektive med hensyn til de opgaver, vi påtager os. Som en konsekvens er omsætningen faldet, men indtjeningen vokset.

Vort altoverskyggende hovedmål er at være foregangsvirksomheden, der gennem at forandre sig selv har den største indflydelse på den nødvendige forandring i hele branchen. Selvom NCC er en af Danmarks helt store entreprenører med flere end 100 års erfaring, anstrenger vi os for at kunne agere som en hurtig og omstillingsparat virksomhed. Det giver dynamik i hverdagen med plads til at tage ansvar, påskønne hinanden og opbygge et stærkt fællesskab. Både internt i virksomheden og sammen med kunder og samarbejdspartnere.

Det har været en særlig glæde i 2003 at opleve, at den danske regering har gjort en af NCC's tre hovedstrategier, *Partnering*, til et væsentligt element i statens nye byggepolitik. *Partnering* indeholder så mange åbenlyse fordele for alle, der er involveret i et byggeri, at vi godt tør spå, at fremtiden ser godt ud for dem, der evner at indgå i frugtbare samarbejder.

Derfor er medarbejder- og kompetenceudvikling den anden af NCC's hovedstrategier. Samarbejdsevner skabes i hverdagen, men også gennem målrettet træning og uddannelse. Et nyt projektakademi skal gøre vores medarbejdere til fremtidens bedste ledere i den danske byggebranche.

NCC's tredje hovedstrategi er "*Industrialiseret Byggeri*". For os betyder det at tage ved lære af andre brancher, som har haft en langt kraftigere udvikling end byggebranchen. Når det gælder produktion er f.eks. skibsbygningsbranchen og autobranchen mange år foran byggebranchen.

De forandringer, vi her står over for, handler om logistik og arbejdsprocesser, men også om IT-anvendelse og indkøb. Samtidig med at vi skaber gode resultater, foretager vi betydelige investeringer i fremtiden, og specielt på indkøbsområdet har NCC i 2003 taget fat på en gennemgribende omstrukturering.

NCC Construction Danmark A/S er godt på vej. Markedet var generelt vigende i 2003, og vi forventer ikke, at det ændrer sig lige foreløbig. Men vi fortsætter med at fokusere på at skabe blivende værdi for vore kunder – og fortsat udvikle et NCC, som selv er baseret på de bedste kompetencer og et rodfæstet værdisæt.

Hellerup, marts 2004

Søren Ulslev  
Administrerende direktør





## UDVALGTE BYGGESAGER

**Tidssvarende togstationer:** Modernisering af 12 stationer på Kystbanen for DSB og Banestyrelsen.

**Københavnske Kloakker:** Rameaftale med Københavns Energi, som bl.a. omfatter afløbsprojekter på Kalvebod Brygge.

**Storslagteri:** Huset til Danmarks største slagteri opføres for Danish Crown i Horsens. (Foto denne side).

**Liv:** Frederiksberg Gymnasium, nytænkt lærested til 700 elever og undervisere midt i byens liv.

## VÆRDIER OG MÅL

Værdibaseret ledelse er afgørende i en videnstung virksomhed som NCC. Ærlighed, tillid og respekt er de tre kerneværdier, som skal være til stede i alt, vi foretager os. Og i alle vore arbejdsprocesser sigter vi mod at skabe fokus, gøre arbejdet enkelt og handle ansvarligt.

I arbejdet med værdierne har vi i 2003 konkretiseret vores adfærd i en "code of conduct", som vi kalder "NCC's Forretningsetik".

Forretningsetikken er udsendt til hver eneste medarbejder i NCC Construction Danmark A/S. Her har NCC tydeliggjort det fælles værdisæt på en måde, der forpligter NCC på en lang række områder, blandt andet menneskerettigheder, miljø og arbejdsmiljø. Forretningsetikken kommunikerer til og debatteres løbende med samtlige medarbejdere, blandt andet gennem en serie af personalemøder.

NCC forventer også, at samarbejdspartnere og underleverandører lever op til principperne i NCC's Forretningsetik.

### VÆRDIER

ÆRLIGHED – TILLID – RESPEKT

FOKUS – ENKELHED – ANSVARLIGHED

### MÅL

TILFREDSE KUNDER

HØJ KVALITET

TILFREDSE MEDARBEJDERE

HØJ INDJTJENING

Gennem analyser af blandt andet medarbejder- og kundetilfredshed følger NCC løbende op på, om vi lever op til vore værdier og når målene.



## UDVALGTE BYGGESAGER

**Shopping til alle:** Bruun's Galleri, Jyllands største byggeri med en samlet pris lige omkring en milliard kr., færdiggjort før tid i Partnering for Steen & Strøm. (Foto denne side). Indretning af fællesfaciliteter og butikker i Nordens største indkøbscenter, Field's i Ørestad.

**Råhuse til radio og tv:** DR-Byen, multimediehus. 55.000 m<sup>2</sup> råhus. Flere end 200.000 mandtimer, ikke én alvorlig arbejdsulykke. Udført efter DR's Partnering-model. Ved årsskiftet blev NCC udvalgt til at gennemføre næste råhusetape til nyhedshuset på 35.000 m<sup>2</sup>, også i Partnering.

**Opfindsomhed:** 28 nye boliger i et treplans hus for PKA i baggård på Vesterbro i Aalborg.

## PARTNERING GIVER RESULTATER

For mere end tre år siden ophøjede NCC samarbejdsformen Partnering til at være en hovedstrategi i hele NCC-koncernen. Partnering er i dag den måde, vi foretrækker at arbejde på.

Blandt andet blev den byggefagligt komplekse opgave med at opføre Jyllands største byggeri, citycentret Bruun's Galleri, løst i partnering. Centret stod færdigt til indvielse tre måneder før oprindeligt planlagt.

Bruun's Galleri og andre Partnering-opgaver tilfører på forskellig vis kunderne merværdi. Partnering er blevet vores foretrukne arbejdsform, ikke kun fordi vi derigennem kan lede et projekt sikkert igennem til tiden og ofte til en

lavere pris, men i særlig grad fordi Partnering passer godt til den virksomhedskultur, vi opbygger i NCC: Partnering kræver en åben og kompetent virksomhed.

Erfaringerne efter flere end 60 byggesager udført i partnering viser tydeligt, at Partnering kræver færre økonomiske ressourcer, opfylder langt flere forventninger, giver markant sikrere arbejdspladser og kræver kortere byggetid.

NCC Construction Danmark A/S indgik i 2003 som aktiv partner i offentlig erfaringsopsamling med Partnering-byggeri. Regeringen indførte partnering i den danske stats byggepolitik.

## SIKKERHED OG KVALITET

Over de seneste fem år er ulykkesfrekvensen i NCC Construction – antallet af ulykker per million arbejdstimer – faldet med 33 procent blandt de timelønnede medarbejdere, fra 45 i 1998 til 30 i 2003. Det markante fald er et resultat af NCC's målrettede arbejde på området, og målet er helt at undgå arbejdsulykker. For samtlige medarbejdere i NCC Construction Danmark A/S var der i 2003 17 arbejdsulykker for hver million arbejdstimer.

I 2003 var der ingen anmeldte skader på vores entrepriseforsikring. Omkostningerne til udbedring af fejl og mangler i de færdige projekter er i løbet af de seneste år nedbragt markant og falder fortsat.

Den løbende forbedring af sikkerhed, kvalitet og håndtering af miljøspørgsmål sker bl.a. gennem en omfattende certificering af alle relevante arbejdsprocesser.



## UDVALGTE BYGGESAGER

**Bedre boliger:** Ejer- og andelsboliger i den nye bebyggelse Trekroner ved Roskilde. NCC er aktiv i udformning af store dele af den nye bydel, der ligger tæt ved naturen. Totalrenovering af ejendom med 119 boliger for Frederiksberg Boligfond/Privatbo a.m.b.a., desuden ombygning af loftsrum til boliger.

**Klar tale:** Indendørs mobildækning i Field's for TDC, Telia, Sonofon og Orange samt dækning i Storebæltstunnellen for Orange og Telia.

**Havnens højeste:** For Københavns Havn og TK Development bygges Københavns Havns højeste bygning, Kobbertårnet på 16 etager, i Nordhavnen, hvor advokatfirmaet Plesner, Svane Grønberg flytter ind. (Foto denne side).

# INDUSTRIALISERING, INDKØB OG IT

Der er lang vej fra 1970'ernes industrialiserede element-byggeri til det nye årtusindes industrialisering af byggesektoren. Dengang handlede det om at bygge boliger i en fart. I dag drejer det sig om kvalitet.

NCC Construction Danmark A/S deltog i 2003 aktivt i Byggeriets Evaluerings Centers arbejde med at udarbejde det første nøgletalssystem for byggeriet. NCC deltog i udarbejdelsen af datafangst og i et omfattende forsøg med tidlig inddragelse af fagentreprenører i Partnering-byggeri. Krav og forventninger hos kunder og myndigheder vil fremover stille stadig højere effektivitets- og kvalitetskrav til byggeriet.

NCC har i et strategisk partnerskab udviklet boligbyggekonceptet "Comfort House", hvor gentagelse af gode ideer i konstruktion og opførelsesmetode holder prisen faldende og samtidig giver plads til arkitektonisk innovation i de enkelte byggeprojekter.

Målet for NCC's indkøbsstrategi er at koordinere vores indkøb ved at benytte den samlede indkøbsvolumen både i Danmark og på nordisk plan. NCC satser på strategiske, langsigtede partnerskaber med leverandørerne, hvor vi i fællesskab forbedrer konkurrenceevnen.

Samarbejdet med leverandørerne udvides løbende over de kommende år for alle betydende varegrupper, og NCC's danske initiativer er en integreret del af hele NCC-koncernens indkøbsstrategi.

Det store potentiale i bedre anvendelse af IT afsøges til stadihed. I regnskaberne vises varige resultater af at have insourcet IT-driften. NCC's egen oprydning i IT-systemerne fortsatte i 2003, blandt andet med udviklingen af et nøgletalssystem og et nyt sagsøkonomistyringssystem, som giver et kvalitetsløft i bygge- og økonomistyringen.

## UDVALGTE BYGGESAGER

**Kvalitet og miljø:** Domicil til Sampension opført i Tuborg Havn med specialudviklet miljøsystem, som gør radiatorer overflødig. (Foto forside øverst).

**Plads til succes:** Udvidelse og ombygning af Musikhuset Aarhus, der skal have mere plads efter 21 års succes.

**Førrygende forbrænding:** Ny ovnlinie for Reno-Nord i Aalborg, som øger kapaciteten med en femtedel.



## UDVALGTE BYGGESAGER

**Ny bydel:** De første familieboliger og rækkehuse opføres på Solstriben i Ørestad.

**Nyt på Nokken:** Fornemt lejlighedsbyggeri på Nokken i Tuborg Havn fuldender udbygningen af den nordlige del af det verdenskendte bryggeris område i Hellerup.

**Nytænkning:** Gemini Residence forvandler to tidligere silorør til enestående boligarkitektur. Byggeriet er solgt på aktier i samarbejde med Danske Bank. (Foto denne side).

# KOMPETENCER OG TILFREDSHED

Den daglige, løbende udvikling af medarbejdernes kompetencer er altafgørende for NCC. Hver eneste leder får årligt personlig, anonym feedback fra sine medarbejdere for at være i stand til at forbedre sine egne kompetencer som leder og medarbejderudvikler. Desuden gennemføres årlige medarbejderudviklingssamtaler med samtlige ledere og ansatte for at fastsætte personlige mål og sikre, at rette m/k er i rette job.

NCC Construction Danmark A/S oprettede i 2003 et projektakademi med tre uddannelsesstrin, der fører til den internationalt anerkendte IPMA-certificering af medarbejderens kompetencer. Den modulopbyggede uddannelse forbedrer og højner kompetencerne hos projekt- og projekteringsledere, som oveni får en anerkendt certificering af deres uddannelsesindsats.

I 2003 blev 300 ledere hos NCC i Danmark uddannet i både dansk og EU's fælles konkurrencelovgivning. Under-

visningen og den efterfølgende eksamen var tilrettelagt med juridisk ekspertise fra Københavns Universitet.

Den årlige analyse af medarbejdernes tilfredshed havde i 2003 en rekordstor svarprocent på 67% af de timelønnede medarbejdere og 92% af funktionærene. Undersøgelsen viste, at NCC på trods af store forandringer og tilpasninger fortsat har meget tilfredse medarbejdere, men at der også er områder, hvor tilfredsheden kan blive højere, især blandt de timelønnede medarbejdere.

Et første skridt blev derfor taget i 2003 for yderligere at belyse denne medarbejdergruppes forhold til NCC. En særlig undersøgelse involverede omkring 100 medarbejdere, som personligt eller i grupper blev interviewet om deres arbejde og forhold til arbejdspladsen. Målet er at blive i stand til at fastholde timelønnede medarbejdere i længere tid og dermed kunne trække på endnu flere medarbejders samlede erfaringer.

## UDVALGTE BYGGESAGER

**Skole-byg-samarbejde:** Renovering og nybygning af skoler i Ølstykke Kommune udført i Partnering.

**Underjordisk partnering:** Flerårig partnering-aftale med Allerød Kommune om udbedring af kloakker m.v.

**Familiebydele:** Udvikling af nye bydele med familieboliger som Bülow & Nielsen- eller O.C.-huse i Glostrup, Måløv og Ringsted.