

# ÅRSREDOVISNING 2020



NCAB tillverkar mönsterkort åt branscher där tekniken aldrig får falla.  
**Tillförlitliga mönsterkort** – för att det bara måste fungera

I din vardag är du beroende av en mängd produkter. Bilen du kör, tåget du reser med eller EKG-apparaten som håller koll på ditt hjärta. Du förväntar dig att de ska fungera – för att de måste göra det.

Alla elektroniska produkter innehåller ett mönsterkort. Vid en första anblick kan alla se likadana ut. Men skillnaden mellan ett vanligt mönsterkort och ett tillförlitligt mönsterkort kan vara milsvid. Det handlar om detaljer och noggrannhet.

Allt börjar med designen, de rätta specifikationerna och att välja rätt partner för produktionen. Här ingår även effektiv logistik, leveranser i tid och att hela tillverkningsprocessen sker på ett sätt som uppfyller våra kunders och inte minst NCABs egna krav på hållbarhet.

### **Tillförlitliga mönsterkort.**

För att det bara måste fungera.

### **VISION**

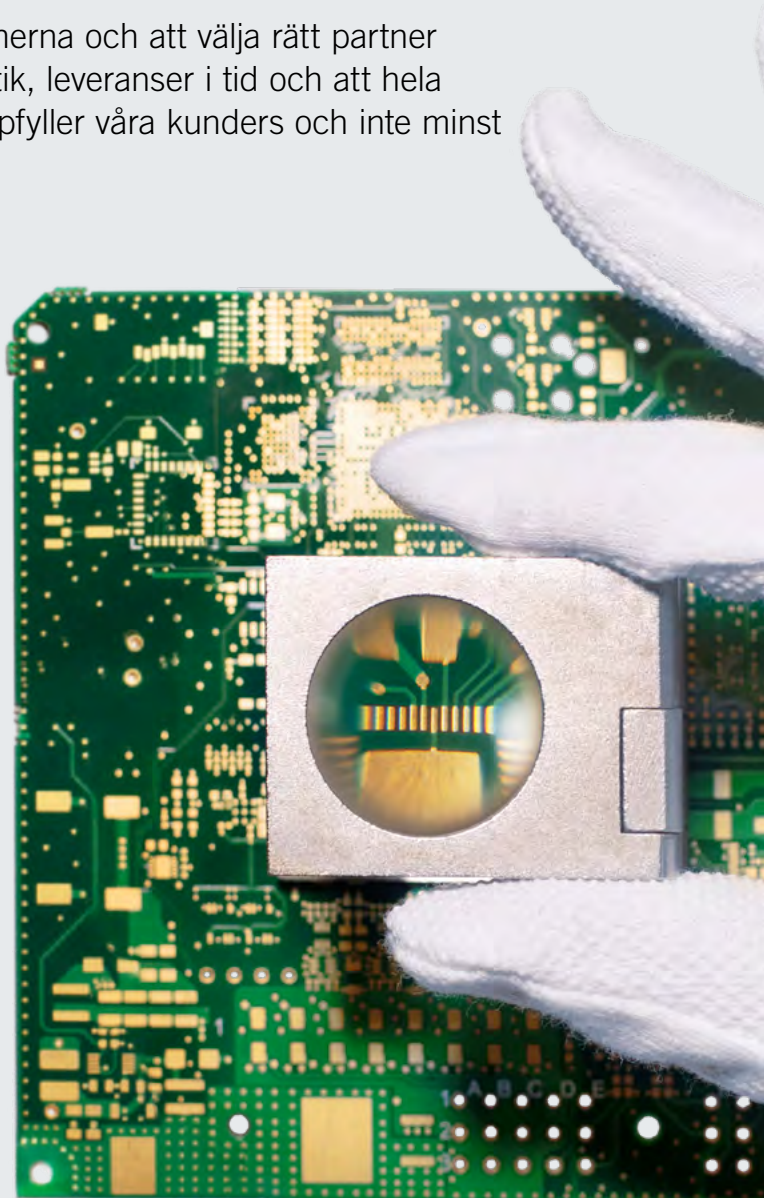
**The number 1 PCB producer  
– wherever we are.**

### **MISSION**

**PCBs for demanding customers,  
on time with zero defects, produced  
sustainably at the lowest total cost.**

### **VALUES**

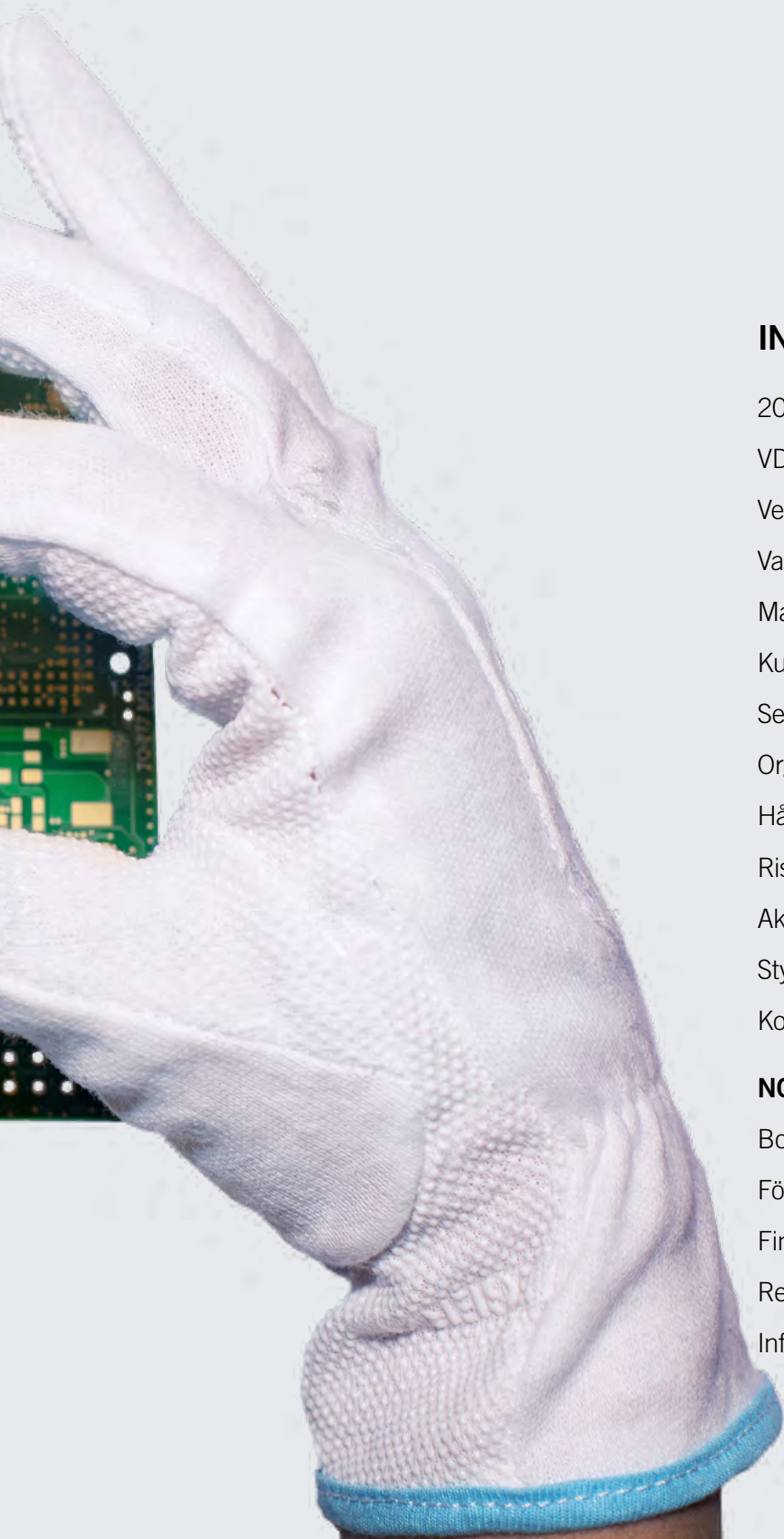
**Quality first.  
Strong relationships.  
Full responsibility.**



NCAB köper mönsterkort från ett nätverk av tillverkare, huvudsakligen i Kina. Genom konceptet "Integrated PCB production" tar NCAB ett helhetsansvar gentemot sin kund – från designstöd, prototyp tillverknings, produktion och kvali-

tetskontroll till slutlig leverans.

Affärsmodellen, där NCAB är en fullserviceleverantör, har flera fördelar: små lager och begränsade investeringar, vilket leder till låg kapitalbindning och starka kassaflöden.



## INNEHÅLL

2020 i korthet . . . . .	4
VD-ord . . . . .	6
Verksamhet . . . . .	10
Vad är ett mönsterkort? . . . . .	16
Marknad . . . . .	18
Kunder . . . . .	20
Segment . . . . .	22
Organisation . . . . .	26
Hållbarhet . . . . .	28
Risker . . . . .	32
Aktien . . . . .	34
Styrelse . . . . .	38
Koncernledning . . . . .	40
<b>NCAB i siffror . . . . .</b>	<b>42</b>
Bolagsstyrning . . . . .	44
Förvaltningsberättelse . . . . .	49
Finansiella rapporter . . . . .	54
Revisionsberättelse . . . . .	91
Information till aktieägarna . . . . .	95

# 2020 visade att NCAB kan klara sig bra trots svåra omständigheter

2020 har för de flesta länder, företag och människor varit ett utmanande år. Relativt andra branscher har dock elektronikbranschen klarat sig väl.

OMSÄTTNING, Mdkr	OMSÄTTNINGSTILLVÄXT	EBITA, Mkr	EBITA-MARGINAL
2,1	19%	190,7	9,0%

NCAB har också klarat sig relativt bra under detta speciella år. En anledning till detta kan vara att NCAB är mycket väldiversifierat. Kunderna är många och finns över hela världen, i 45 länder. Varje order är liten och kunderna kommer från många sektorer. När transportsektorn hade problem under våren och sommaren ökade orderläggningen från medicintekniksektorn. NCAB har inte heller några egna fabriker.

Under det första kvartalet slog coronapandemin till i Kina, vilket innebar stängda fabriker i tre veckor med stora leveransproblem som följd. Tack vare NCABs storlek och de långa och starka relationerna NCAB har med fabrikena klarade sig NCAB bättre än många andra och NCABs ordrar blev oftast prioriterade när produktionen väl kom igång. Under första kvartalet fick NCAB även en ovanligt stor ordergång, eftersom kunderna ville säkerställa leveranser när produktionen startade upp efter nedstängningen. Under det andra kvartalet kom de kinesiska fabrikena igång, medan många av länderna där kunderna är verksamma hade olika typer av nedstängningar eller restriktioner med reducerad ordergång för NCAB som följd. Under det tredje kvartalets första del var ordergången fortsatt låg. Det fjärde kvartalet har visat en normalisering i relationen ordergång/försäljning trots att ekonomierna i många länder åter påverkats av den andra vågen av coronapandemin och nya restriktioner. Trots nya restriktioner slutade året bra och ordergången tog fart i fjärde kvartalet och är den högsta i bolagets historia. Till viss del berodde det på aviserade prishöjningar från Kina.

Årets förvärv av Flatfield i Nederländerna och Bare Board Group i USA har gett NCAB en stärkt kundbas och förbättrad marknadsposition i såväl Europa som USA samt ett åttiotal nya kompetenta medarbetare. NCABs filosofi när det gäller integration är att så snabbt som möjligt införliva verksamheten i NCAB-familjen. Att skapa nya och förbättrade möjligheter för den förvärvade verksamheten genom NCABs system och kultur, samtidigt som NCAB också lär sig från de nya verksamheterna, ger en bra start. NCAB kan ofta ge de nyförvärvade bolagen ett antal fördelar. Vanligt är bättre betalningsvillkor från fabrikena och ofta också bättre priser. Något som kunderna uppskattar.

Totalt sett har segmentet *Nordic*, trots coronapandemin, haft ett stabilt år även om nettoomsättningen minskade med 4,4 procent. Segmentet *Europe* har varit svagare, särskilt i södra Europa som varit negativt påverkat av nedstängningar och restriktioner. Försäljningen i Tyskland har utvecklats starkt under hela året medan Storbritannien som säljer mycket mot transportsektorn har haft en svag vår och sommar men sedan kommit tillbaka igen.

Flatfield som förvärvades i mars har integrerats i NCAB trots att det skett nästan uteslutande genom digitala möten. I USA har NCABs kunder varit igång under året i bra takt, särskilt under det första halvåret. NCABs verksamhet i *North America* har mer än fördubblats med förvärven av Altus-PCB 2019 och Bare Board Group i april 2020. I segment *East* drabbades omsättningen under våren relativt mycket i såväl Kina som Ryssland, men har därefter återhämtat sig. Många av NCABs kunder i Kina har även påverkats negativt av handelskriget med USA.

NCAB har inte lyckats klara sitt tillväxtmål på 8 procent exklusive förvärv under detta år, däremot har lönsamheten i form av EBITA-marginal överträffat målet om 8 procent.

## NCAB PÅ BÖRSEN

NCAB-aktien har haft en fin utveckling under året, med en ökning av aktiekursen på 68 procent vilket kan jämföras med index som ökat med 11 procent. 2020 slutade aktiekursen på 262 kr att jämföra med 156 kronor ett år tidigare.

I april genomfördes en riktad nyemission om 287 Mkr till dagskurs och i juni beslutade bolagsstämman att inte ge någon utdelning till aktieägarna. Detta för att ge NCAB flexibilitet att kunna agera snabbt om och när lämpliga förvärvsobjekt uppenbarar sig och också för att kunna hantera eventuella negativa effekter av pandemin. NCAB har därigenom fått en stärkt finansiell ställning.

## ORGANISATION

Under 2020 har antalet anställda ökat från 395 till 474. Ökningen kommer från förvärven av Flatfield och Bare Board Group. I april meddelades att Peter Kruk anställdes som ny vd och efterträdare till NCABs tidigare vd Hans Ståhl som gick i pension. Peter Kruk tillträdde den 1 oktober.

## HÅLLBARHET

Under 2020 stärkte NCAB sitt hållbarhetsarbete ytterligare vilket också i ökad grad intresserar externa intressenter.

Under året har förbättringar inom arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, samt miljöansvar uppnåtts hos NCABs huvudfabriker i Kina. Tack vare NCABs lokala hållbarhetsteam kunde arbetet med de löpande hållbarhetsrevisionerna återupptas på plats hos fabrikena i slutet av maj, trots coronapandemin. Under året ökade andelen mönsterkortsleveranser med tåg, vilket ger en mindre miljöpåverkan jämfört med flyg. NCAB erbjöd under året webinarier och lanserade ytterligare design guidelines för att stötta kunderna

i konstruktionsfasen. NCAB fortsatte satsa på utbildning och utveckling av medarbetarna. Att bibehålla medarbetarnas höga engagemang är en viktig framgångsfaktor för NCAB.

### VERKSAMHET

NCAB har trots coronapandemin haft en fin utveckling under 2020, även om tillväxten kommit från förvärven snarare än organiskt. Resultatet blev starkt och lönsamheten överträffade det finansiella målet. Detta beror till del på minskade kostnader för resor, mässor och annan marknadsföring. Dessutom har planerade nyrekryteringar skjutits på framtiden. Under 2020 ökade NCAB omsättningen med 19 procent, drivet av förvärven av Flatfield och Bare Board Group. Samtidigt förbättrades lönsamheten jämfört med året innan.

Den totala nettoomsättningen uppgick till 2 115 Mkr jämfört med

1 718 Mkr 2019. Bruttomarginalen blev något lägre 30,3 procent (31,7). EBITA ökade från 165,4 Mkr till 190,7 Mkr och EBITA-marginalen uppgick till 9,0 procent (9,3). Resultatet efter skatt uppgick till 127,5 Mkr (128,4) och resultatet per aktie till 7,03 kr (7,61).

### SEGMENT

NCABs har fyra segment, *Nordic*, *Europe*, *North America* och *East*, av dessa har *North America* och *Europe* visat tillväxt under året på grund av förvärven. I *Europe* har Tyskland varit starkt under hela året, medan Storbritannien hade en svagare utveckling i kvartal två och tre på grund av en försvagad transportsektor.

*North America* har gynnats av både en förbättring av den egna verksamheten som kommit igenom sin omställningsfas samt av förvärvet av Bare Board Group och tidigare Altus-PCB.

# 178

MILJONER LEVERERADE  
MÖNSTERKORT

# 474

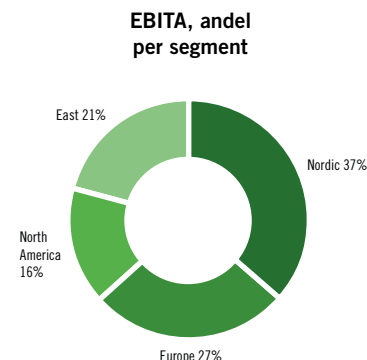
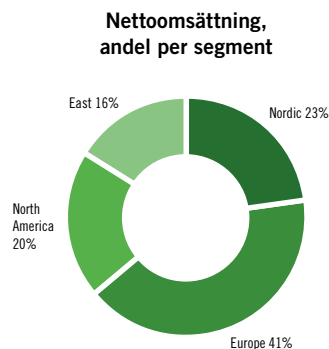
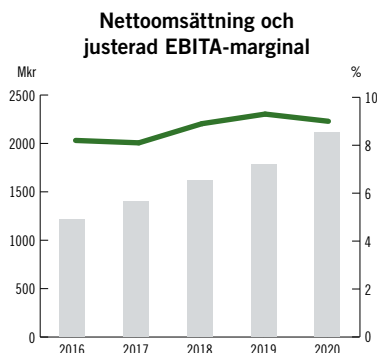
MEDARBETARE

# 2 600

KUNDER

# 45

MARKNADER



NYCKELTAL	2020	2019	2018	2017	2016
Orderingång, Mkr	2 243,4	1 818,3	1 664,5	1 509,2	1 280,8
Orderingång, MUSD	243,8	192,2	191,1	176,8	149,6
Nettoomsättning, Mkr	2 115,2	1 781,2	1 617,0	1 400,1	1 218,7
Nettoomsättning, MUSD	229,8	189,1	186,0	163,8	142,3
Bruttomarginal, %	30,3	31,7	31,3	30,2	30,4
EBITA, Mkr	190,7	165,4	132,2	70,2	100,3
EBITA-marginal, %	9,0	9,3	8,2	5,0	8,2
Justerat* EBITA, Mkr	190,7	165,4	143,8	113,7	100,3
Justerat* EBITA-marginal, %	9,0	9,3	8,9	8,1	8,2
Rörelseresultat, Mkr	182,3	161,7	127,6	65,6	95,8
Resultat efter skatt, Mkr	127,5	128,4	104,6	40,4	65,1
Resultat per aktie före utspädning**, kr	7,03	7,61	6,37	2,42	4,09
Resultat per aktie efter utspädning**, kr	7,03	7,61	6,24	2,38	4,00
Kassaflöde från den löpande verksamheten, Mkr	194,3	153,0	69,9	37,4	81,5
Avkastning på eget kapital, %	24,3	39,8	51,9	30,3	54,0
Genomsnittlig växelkurs SEK/USD	9,20	9,46	8,57	8,54	8,56
Genomsnittlig växelkurs SEK/EUR	10,49	10,58	10,26	9,63	9,47
Aktieutdelning	5,00***	-	4,50	-	-

\* Justerat för jämförelsestörande poster om totalt 11,6 Mkr under helåret 2018, 43,5 Mkr för helåret 2017. Justeringarna avser kostnader för börsnotering samt slutliga förlikningskostnader med den ryska skattemyndigheten.

\*\* På årsstämman den 14 mars 2018 beslutades om en split av aktien 10:1. Resultat per aktie har retroaktivt beräknats på genomsnittligt totalt antal aktier efter split för respektive period.

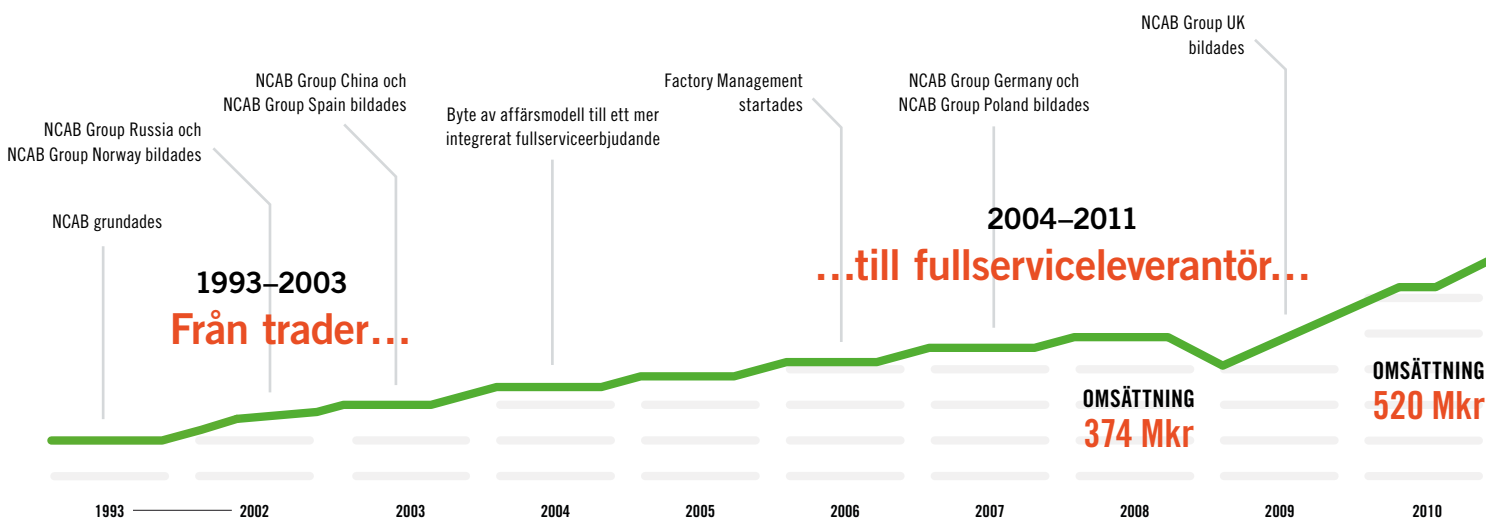
\*\*\* Av styrelsen föreslagen utdelning.



Peter Kruk, vd och koncernchef, NCAB Group AB

# 2020 ett annorlunda år för NCAB på flera sätt

För NCAB blev 2020 inte bara året då coronapandemin satte sin prägel på verksamheten och omvärlden, utan även året då bolaget fick en ny vd. I oktober började Peter Kruk på NCAB efter att tidigare vd Hans Ståhl gått i pension.



### Hej Peter, nu har du varit 4 månader i jobbet som vd för NCAB, hur trivs du och hur har den första tiden varit?

– Jag trivs mycket bra. Det är ett fint bolag med duktiga medarbetare och intressanta saker på gång. På grund av pandemin har jag ju inte kunnat resa och träffa kunder eller medarbetare fysiskt, vilket varit något av en utmaning, men tack vare digitala lösningar så har det ändå funkat bra.

### Vad med NCAB var det som lockade dig?

– Det var flera saker. Dels var det den entreprenöriella kulturen och värderingarna, de tydliga mervärden NCAB skapar för sina kunder. Slutligen så finns det i den fragmenterade marknaden NCAB verkar en stor tillväxtpotential, vilket känns mycket spännande.

### Tycker du att dina förväntningar har infriats så här långt?

– Ja, det kan jag ärligt säga att de gjort. Det är en mycket starkt förankrad kultur i bolaget där medarbetarna verkligen efterlever värderingarna och tar stort eget ansvar. En decentraliserad kultur fungerar bara om man har tydliga gemensamma värderingar och en enkel och tydlig strategi som alla är med på och följer, vilket fallet är för NCAB. Vår marknad har krävande kunder och produkterna en teknisk höjd där vi kan göra en tydlig skillnad varje dag.

### Hur har 2020 varit för NCAB – kan du göra en kort summering av året?

– Starten på problemen relaterade till coronapandemin sammanföll med tidpunkten för det kinesiska nyåret i februari och gjorde att risken för leveransproblem från Kina var överhängande. NCABs primära fokus då var dels att säkra leveranser från våra leverantörer samtidigt som vi hanterade en kraftigt ökad ordergång från våra kunder som i sin tur ville säkra upp sina inköp och framtida leveranser.

När fabriker sedan kom igång blev det nedstängningar i Europa med påföljden att ordergången gick ner.

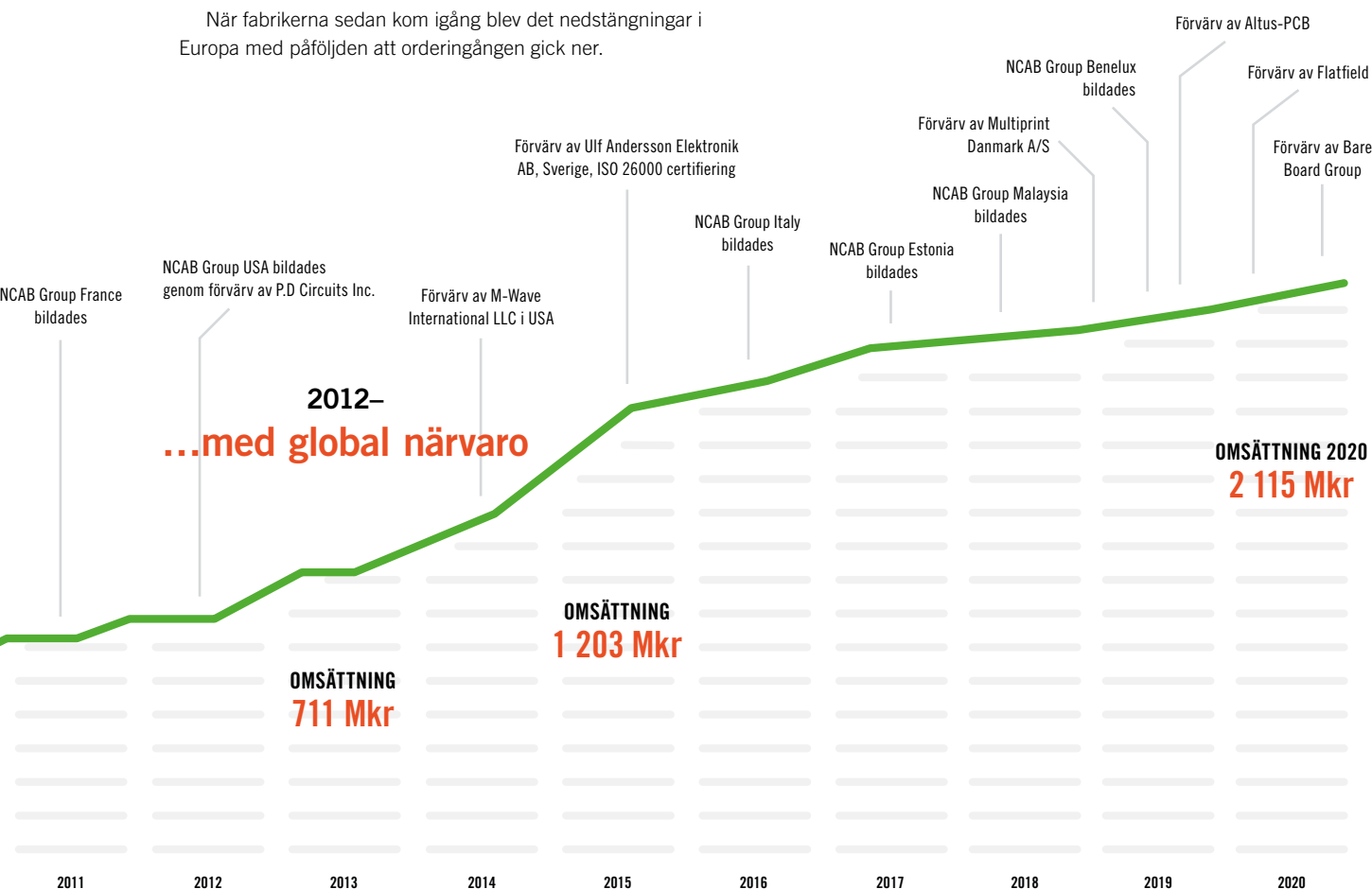
Under tredje kvartalet började så ordergången komma tillbaka till normala nivåer i Europa, Asien och USA. Året avslutades sedan med en mycket stark ordergång drivet av att industrin började öka takten i linje med optimism kring kommande vaccinationer. Ordergången fick extra styrka på grund av förväntade prishöjningar, vilket fick många kunder att vilja tidigare lägga delar av sina ordrar.

Vi förvärvade två bolag under året, Flatfield i Nederländerna och Bare Board Group i USA. I stort sett allt integrationsarbete med båda bolagen har vi fått genomföra på distans, vilket ändå har fungerat bra. Flatfields organisation för att supporta fabriker har även integrerats i vårt Factory Management team. Med förvärvet av Bare Board Group fick vi också tillgång till en ny uppsättning fabriker i Taiwan.

### Hur har pandemin påverkat branschen allmänt, och NCAB specifikt?

– Vi ser en tendens att pandemin ytterligare har accelererat processen med att tillverkningen av mönsterkort konkurreras ut från Västeuropa och USA och flyttas till Asien. Tillverkande mönsterkortsbolag har tyngts av de stora fasta kostnaderna när volymerna gått ner under pandemin och vi har sett ett antal nedläggningar av fabriker i Europa.

Likaså ser vi att de kunder som handlat direkt från fabriker i Kina, eller via traders, har lidit av det faktum att de inte kunnat göra några fabriksbesök eller revisioner av fabriker. NCAB har fördelen att vi både finns lokalt nära våra kunder, samt att vi tack vare vårt Factory Management har haft en kontinuitet i våra revisioner och utvecklingsarbete i fabriker. På så sätt har vårt erbjudande tydligt förstärkts; vi finns både lokalt nära kunden och på plats i fabriker samtidigt som vår storlek har varit en fördel när fabriker kanske har varit tvungna att prioritera leveranser.



Detta tror vi kommer gynna oss framöver och ge oss en bättre tillväxt. Vi har även en finansiellt låg exponering för volymskiftningarna och en bra spridning av kunder i olika sektorer vilket gör oss mindre känsliga.

#### Vad tror du om 2021?

– I grunden ser vi positivt på möjligheterna för 2021. Det finns fortfarande viss osäkerhet kring den fortsatta utvecklingen av pandemin och vi kan inte utesluta att det kommer bakslag. Vi lämnar dock 2020 med bra drag i orderingången och ett starkt erbjudande och tror att det kommer att hjälpa oss att fortsätta ta marknadsandelar framöver.

#### Var vill du att NCAB ska växa?

– Vårt fokus är även fortsättningsvis krävande kunder inom High-Mix-Low-Volume (HMLV)-segmentet. Vi ser stora tillväxtpotentialer globalt, inte minst inom de marknader där vi redan finns etablerade, såsom i USA och i Europa. Vi har kompetens inom många sektorer, vilket ger oss möjlighet att balansera olika marknaders utveckling. Det blev tydligt under pandemin då fordonsindustrin drabbades negativt medan medicinteknik växte kraftigt.

För närvarande ser vi en kraftig tillväxt inom grön teknik, som till exempel utrustning för laddning av elbilar där vi har en stark position. Vi kan bli ännu bättre på att dra lärdomar av det vi gjort framgångsrikt på en marknad och överföra kunskapen till andra marknader, för att ytterligare öka vår träffsäkerhet.

#### Finns det industrier ni inte når eller nya kunder att hitta?

– Det finns mycket få begränsningar. Det kan ibland finnas vissa projekt med militär anknytning där speciella krav på lokal produktion i landet gör att vi tackar nej.

NCABs affärsmodell bygger på att öka våra kunders konkurrenskraft genom att ge dem lägsta totalkostnad. Vi gör det genom att hjälpa dem hitta rätt lösning och leverera en bättre kvalitet med hög leveranssäkerhet. Att utveckla nya affärer tar kanske därför något längre än att sälja på lägsta pris men däremot har vi som regel mycket nöjda kunder och tenderar att bygga långa affärsrelationer med dem.

#### Hur ska NCAB växa framöver, är det fortfarande enligt de finansiella målen, eller har något ändrats?

– De finansiella målen ligger fast. Vi har en fortsatt hög ambition, där vi eftersträvar en årlig omsättningstillväxt på 8 procent samtidigt som vi bibehåller en god lönsamhet. I tillägg till detta har vi en hög ambition att bidra aktivt till en konsolidering av marknaden. Historiskt har vi haft en kombinerad omsättningstillväxt över 15 procent i snitt.

#### I mitten av december blev det klart att NCAB under 2021 flyttar från Nasdaq Smallcap till Midcap, vad ser du för möjligheter med det?

– Det är ett kvitto på bolagets fina utveckling de senaste åren och det förtroende våra kunder visat oss. Förhoppningsvis gör det även att fler möjliga investerare får upp ögonen för oss.

#### Vad kan vi förvänta oss för förändringar framöver för NCAB?

– NCAB har en bra solid affärsmodell som vi inte kommer ändra på. Med den utveckling som bolaget gjort under senare år och med våra tillväxtambitioner framöver kommer det dock innebära nya möjligheter att utnyttja synergier och ytterligare stärka vår service mot marknaden.

#### Hans, du var vd under de tre första kvartalen under 2020. Hur tyckte du att NCAB klarade av utmaningarna som detta år ställt på oss?

– Ja, det var ju egentligen olika utmaningar i de olika faserna. Först, när pandemin slog till, blev det ett intensivt arbete för vårt Factory Management i Kina att tillsammans med alla våra bolag och fabriker se till att



**Hans Ståhl**,  
vd för NCAB 2007-2020,  
styrelseledamot sedan 2007

klara leveranser. Det var ett fantastiskt jobb alla gjorde och jag tror att den energin, det engagemanget vi visade våra kunder gjorde att vi nu fått många nya, nöjda kunder.

I den andra fasen stängde många av länderna i väst ner och då blev utmaningen att nå ut till kunder på nya sätt. Och att dra ned på kostnader. Vi pratade mycket om att se möjligheter i det läge som uppstod, och jag tror verkligen att alla var med och skapade dem också. Det är en härlig attityd i vår organisation som jag kan känna mig riktigt stolt över!

#### Du lämnade det operativa arbetet som koncernchef och vd för NCAB i oktober. Nu är din plattform styrelsearbetet. Hur känns det?

– Det känns mycket bra. Peter känns väldigt rätt som ny vd och jag har bytt perspektiv, men NCAB är fortfarande i allra högsta grad i fokus för mig!

#### Hur är det ur ett styrelseperspektiv?

– Just nu känner jag mycket för att skapa ett starkt framtidsperspektiv i styrelsearbetet, att se saker ur kundens synvinkel och att ta fram nya KPI:er som driver möjligheter framåt.

#### Till sist – vilken är din favoritprodukt med mönsterkort i?

– Jag har nyligen köpt en mobil kylbox som jag är väldigt nöjd med. Temperaturen går att styra med bluetooth och den är perfekt att ha med när vi åker till vårt lantställe på västkusten eller att ta med i båten en varm sommardag.

#### Peter Kruk

vd och koncernchef NCAB Group AB  
Bromma, januari 2021





Carolina Hällenius, Junior Product Specialist,  
NCAB Group Sweden, kontrollerar mönsterkort i  
NCABs labb i Sverige.

# Det här är NCAB

Med konceptet "Integrated PCB production" ger NCAB mervärde till både kunder och tillverkare genom att ta ett helhetsansvar gentemot kunden – från designstöd, prototyp tillverkning, produktion, kvalitetskontroll och logistik till slutlig leverans. Kvalitet är en av NCABs viktigaste hörnstenar och starkaste värderingar.

## ETT INTEGRERAT HELHETSERBJUDANDE

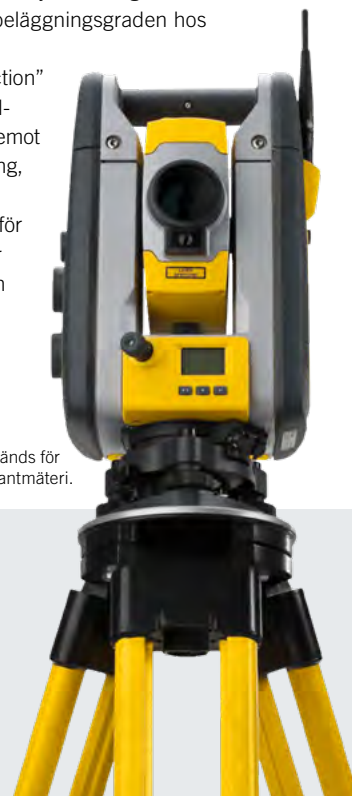
NCAB äger inga fabriker. Istället köper bolaget sina produkter från ett nätverk av kvalitets- och kapacitetssäkrade tillverkare. För närvarande har NCAB 27 huvudfabriker i sitt nätverk, av vilka 17 är belägna i Kina, fyra i Taiwan, fem i Europa och en i USA. Fabriker i Europa och USA används främst för prototyp tillverkning eller vid mycket korta ledtider.

NCAB strävar efter att stå för minst 15 procent av varje tillverkares omsättning för att med sin köpkraft säkerställa en nära relation och hög prioritering hos tillverkaren. Genom de kontrakterade tillverkarna kan NCAB erbjuda sina kunder ett brett utbud av mönsterkort samtidigt som beroendet av en enskild tillverkare minskar.

De fabriker NCAB valt att samarbeta med täcker gemensamt de kapacitetsbehov som finns och är godkända av NCAB för att tillverka en kontrollerad bredd av mönsterkortsteknologi. För att

kunna säkerställa hög flexibilitet och kapacitet i sitt kund-erbjudande har NCAB flera tillverkare inom varje teknologi och minskar på så sätt risken att påverkas av belägningsgraden hos de enskilda tillverkarna.

Med konceptet "Integrated PCB production" ger NCAB mervärde till både kunder och tillverkare genom att ta ett helhetsansvar gentemot kunden – från designstöd, prototyp tillverkning, produktion, kvalitetskontroll och logistik till slutlig leverans. Kvalitet är ett viktigt ledord för NCAB. Det förebyggande kvalitetsarbetet är särskilt viktigt då det blir mer kostsamt och tidskrävande om fel uppstår senare i processen. Detta gynnar även fabriker då NCABs höga krav på kvalitet även gör att deras egna processer och rutiner ses över



Totalstation som används för positionering inom lantmäteri.

## TYDLIG PLATS I VÄRDEKEDJAN

NCAB ger designstöd till alla order och ser till att mönsterkorten är optimalt designade för produktion och enligt specifikationerna. Ofta samarbetar NCABs tekniker direkt med kundernas designers.

NCAB erbjuder prototyp-tillverkning genom särskilda fabriker i Europa, USA, Taiwan och Kina.

### TEKNIK- OCH DESIGNSTÖD

Ca 30 procent av alla designfiler som kunder skickar till NCAB innehåller fel eller är ofullständiga vilket NCABs designstöd och proaktiva kvalitetsarbete hjälper till att åtgärda.

### PROTOTYPTILLVERKNING

Prototyper tillverkas för att verifiera att mönsterkortsdesignen fungerar i praktiken vilket garanterar kortare ledtider och en effektiv tillverkningsprocess.

## KVALITETSSÄKRING

Målet för NCABs kvalitetssäkringsarbete är en felfri produkt levererad i tid. För att säkerställa detta arbetar man både proaktivt och reaktivt genom hela kedjan – från designstöd till leverans. Om ett problem uppstår tar NCAB fullt ansvar och ser till att snabbt analysera eventuella fel och korrigerar problemet. NCABs Factory Management-team kvalitetssäkrar på plats i – och tillsammans med – fabriker.

och förbättras i samband med de revisioner, kontroller och utbildningar som NCAB kontinuerligt genomför.

### TILLVERKNING AV MÖNSTERKORT

Asien, och särskilt Kina, står för drygt 80 procent av den totala mönsterkortstillverkningen. Enbart i Kina finns över 1 300 fabriker som kan serva internationella kunder. En framgångsfaktor för tillverkare av HMLV-mönsterkort (HMLV= hög mix låg volym), vilket är NCABs huvudsakliga fokus, är flexibilitet att snabbt kunna uppfylla kunders krav och för att kunna göra detta måste tillverkaren ha en lågvolymanpassad produktion. Mönsterkortsproduktion är mycket kapitalintensiv med storskaliga anläggningar och det är vanligt att fabriker specialiserar sig inom specifika områden i syfte att bli mer konkurrenskraftiga. Det innebär att en mönsterkortsleverantör med en eller ett fåtal tillverkare inte kan möta kundernas breda behov till attraktiva villkor.

Kvalitet är ett centralt inköpskriterium vad gäller mönsterkort, vilket beror på att de ofta representerar en relativt liten andel av slutprodukternas värde, men är avgörande för slutprodukternas funktion, där ett defekt mönsterkort kan orsaka betydande kostnader.

### FÖRSÄLJNING OCH DISTRIBUTION AV MÖNSTERKORT

Försäljning och distribution av mönsterkort sker oftast via två

kanaler: direkt från fabrik eller via en leverantör som NCAB. Att köpa mönsterkort direkt från fabriker är mer vanligt i högvolymssegmentet (höga volymer, låga priser och låga marginaler) än inom HMLV-segmentet.

### STOR KÖPKRAFT

Att kunna aggregera efterfrågan och utbud av mönsterkort skapar ett värde, särskilt i HMLV-segmentet, dels för kunderna som kan dra nytta av NCABs köpkraft och kompetens, dels för tillverkarna som kan dra nytta av att ha en högt specialiserad motpart. Vidare gynnas tillverkare av att NCAB förser dem med en stor volym mönsterkort genom sin stora kundbas och med passande teknisk nivå. Dessutom hjälper NCABs etablerade Factory Management-team fabriker att förbättra processer, kvalitet och teknisk kunskap vilket gör det möjligt för dem att ytterligare förbättra sitt produktutbud.

NCABs multisourcing leder till säker produktionskapacitet och flexibilitet under produktlivscykeln inom nästan alla mönsterkortsteknologier. Samtidigt säkerställer NCABs aggregerade köpkraft ett konkurrenskraftigt erbjudande.

Fabriksnärrvaro, noggranna processer och tät uppföljning mot tillverkare minskar ledtiderna och säkerställer hög leveransprecision.

## PRODUKTION

## LEVERANSPRECISION

NCAB har även logistikfunktioner i alla länder där man finns lokalt. Leveransprecision är en viktig faktor eftersom mönsterkort ofta är de sista komponenterna som anländer till monteringsavdelningen.

### HÅLLBARHET

Att verka hållbart och med stort ansvarstagande är en integrerad del i NCABs affärsmodell och långsiktiga strategi. En tydlig hållbarhetsstrategi leder NCAB i rätt riktning i syfte att uppnå en hållbar tillväxt och uppnå de positiva förändringar bolaget vill se i sin bransch.

# Factory Management säkerställer kvalitet

NCAB:s Factory Management-team arbetar nära de tillverkare bolaget samarbetar med. Att vara nära fabrikena, både geografiskt och på ett personligt plan är avgörande för att skapa långsiktiga relationer med fabrikena.

ANSTÄLLDA VID  
FACTORY MANAGEMENT

85

KVALITETSSÄKERHET

99,3%

LEVERANSPRECISION

92,4%

Factory Management-teamet har en nyckelroll i NCABs kvalitets- och hållbarhetsarbete gentemot de fabriker NCAB samarbetar med. Organisationen består i dagsläget av 85 anställda, huvudsakligen i Kina, men från och med 2020, efter förvärvet av Bare Board Group, finns även ett Factory Management-team i Taiwan. Factory Management-teamet arbetar nära fabrikena för att säkerställa kvaliteten i produktionen genom granskning och optimering av produktionsprocesser och hållbarhetsmetoder. Varje tillverkare bedöms kontinuerligt utifrån kvalitet, leveranssäkerhet, hållbarhetsaspekter samt service- och prisnivå. Förutom egen personal har NCAB särskilda team på huvudfabrikena, alla utvalda av NCAB, som består av anställda på fabriken och inkluderar produktionskontroll, kundsupport, pre-produktion och inspektionsteam. Varje teammedlem får 40 timmar extra utbildning per år, relaterad till NCABs krav på kvalitet och service. Tack vare att Factory Management-teamet skapar starka relationer till fabrikena får NCAB hög prioritet på sina order och bästa möjliga support.

## NOGGRANN PROCESS FÖR ATT HITTA RÄTT TILLVERKARE

Ett annat viktigt fokusområde för Factory Management är att utvärdera och godkänna nya fabriker som håller måttet som samarbetspartners till NCAB. Att hitta en mönsterkortsfabrik är ganska enkelt men att hitta en tillförlitlig sådan som klarar NCABs höga krav är betydligt svårare. Det krävs breda expertkunskaper och en bra metod för att hitta och utveckla de bästa fabrikena. NCABs omfattande sourcingprocess innefattar insamling och analys av prestandadata och tillverkningsförmåga, fabriksbesök och verifiering av mönsterkortsprover. Sourcingprocessen innehåller även detaljerade kvalitets- och hållbarhetsrevisioner på plats och uppföljningsbesök för att försäkra att eventuella åtgärder har genomförts.

NCAB godkänner bara fabriken för den teknik och de volymer som den kan tillverka tillförlitligt – så att den förväntade prestandan uppnås – det vill säga att även om fabriken kan tillverka allt från enkla tvålagerskort till avancerade HDI-kort så använder NCAB bara fabriken för de tekniker som uppfyller NCABs höga kvalitetskrav. När en tillverkare har blivit godkänd integreras den i NCABs löpande utvecklingsprogram.

## REVISIONER FÖR ATT BIBEHÅLLA KVALITET

Varje år genomför NCAB kvalitetsrevisioner i alla huvudfabriker.

Fokus ligger då på tillverkningsprocessen och andra närliggande aspekter. Utöver detta genomför NCAB årliga revisioner av pre-produktionsprocesser. Då tar man en närmare titt på initiala processer och kontroller av dessa. De årliga revisionerna kompletteras med månatliga processrevisioner, där fokus läggs på detaljer inom specifika områden för att garantera kontinuerlig förbättring. Alla huvudfabriker genomgår även en hållbarhetsrevision som syftar till att förbättra arbetsvillkoren och miljöarbetet.

## ETT ARBETE SOM GER RESULTAT

NCAB mäter kvalitet som antal leveranser utan kundklagomål, i förhållande till totalt antal leveranser. Leveransprecisionen mäts som antal orderrader som levereras inom bekräftad leveranstid, i förhållande till totalt antal levererade orderrader. Sedan Factory Management startade 2006 har kvaliteten ökat från 96,5 till 99,3 procent 2020, vilket i branschen är högt, och leveransprecisionen till kund från 84,0 till 92,4 procent. NCAB uppfattas som en av de ledande aktörerna på marknaden när det gäller kvalitetskontroll och kvalitetssäkring.

På grund av coronapendemin som startade i Kina påverkades leveransprecisionen för 2020 negativt. Andra halvåret slutade på 95,1 procent, vilket är nära NCABs målsättning. Tack vare NCABs storlek och starka relationer prioriterades NCABs order i hög grad när väl produktionen startade efter den hårda nedstängningen i februari. Under 2020 har även transportererna från Hong Kong till Europa och USA varit en utmaning på grund av många inställda passagerarflyg, även har NCAB kunnat dra nytta av sin storlek för att få bättre villkor.

## SAMARBETE MED TRE KATEGORIER AV FABRIKER

NCAB har starka och nära relationer med de fabriker som bolaget valt att samarbeta med. Under 2020 samarbetade NCAB med 27 huvudfabriker – 17 i Kina, fyra i Taiwan, fem i Europa och en i USA – vilket ger en god riskspridning, och samtidigt innebär att NCAB kan erbjuda ett brett erbjudande av mönsterkort till sina kunder. Därutöver har NCAB andra tillverkare för olika behov. De två övriga fabrikkategorierna är "spot-fabriker" och "special project-fabriker". Alla tre fabrikkategorier beskrivs mer ingående till höger.

## FABRIKSKATEGORIER

### Huvudfabriker


Det är i huvudfabrikerna som NCABs proaktiva kvalitetsarbete, inklusive regelbunden uppföljning på plats, genomförs och det är här de dedikerade teamen finns. De genomgår även NCABs årliga kvalitetsrevision och kontinuerliga utvärdering av processer. Huvudfabrikerna i Kina genomgår även en hållbarhetsrevision vartannat år. Europeiska och amerikanska fabriker används huvudsakligen för tillverkning av prototyper och order med mycket korta ledtider.

### "Spot-fabriker"

NCAB använder "spot-fabriker" när huvudfabrikerna saknar antingen teknisk kapacitet eller kommersiell flexibilitet. NCAB utför inte någon årlig revision på dessa tillverkare, utan utvärderar dem löpande baserat på prestation.

### "Special project-fabriker"

"Special project-fabriker" används i enskilda projekt när både huvudfabrikerna och "spot-fabrikerna" saknar förmågan att genomföra projektet. Dessa fabriker används för enskilda kundprojekt och utvärderas och godkänns för varje projekt.



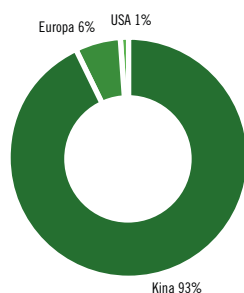
Tina Han, Production Quality Engineer på NCAB Group Factory Management i Kina, genomför en revision på en av fabrikerna NCAB samarbetar med.

## VAR PRODUCERAS NCABs MÖNSTERKORT?

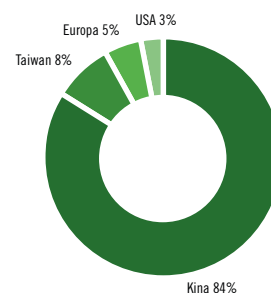
Merparten av de mönsterkort NCAB säljer tillverkas i Kina. Ambitionen är dock att sprida produktionen till fler länder och på

så vis minska beroendet av Kina. Under 2020 har ett Factory management team etablerats i Taiwan samtidigt som mer fokus lagts på uppföljning av NCABs leverantörer i Europa och USA.

Andel av tillverkningen fördelat geografiskt  
2019



Andel av tillverkningen fördelat geografiskt  
2020



# Strategi för tillväxt

NCAB utvecklar bolaget metodiskt enligt en väl inarbetad strategi för att kunna fortsätta växa med god lönsamhet – och ser stora möjligheter att stärka sin marknadsposition under kommande år.

## 1 ÖKA MARKNADSANDELAR

Utanför Norden har NCAB en relativt liten marknadsandel och har därmed en stark tillväxtpotential. Ambitionen är att öka marknadsandelen i länder som Frankrike, Italien, Tyskland, Kina och USA genom att investera i försäljning och marknadsföring. I Tyskland, Kina och USA är ambitionen även att öppna ytterligare kontor för att komma närmare kunderna. Europa och USA har fortfarande stor inhemsk produktion av mönsterkort och NCAB siktar på att vinna marknadsandelar i takt med att den inhemska produktionen minskar.

### UTVECKLING OCH INITIATIV UNDER ÅRET

Pandemin har påverkat efterfrågan negativt under året, trots det har NCAB initierat samarbete med många nya kunder, främst på bolagets tillväxtmarknader. NCABs bolag i Tyskland, Italien och USA har oaktat pandemin haft en organisk tillväxt. I Tyskland var tillväxten över 10 procent.

## 2 VÄXA HOS BEFINTLIGA KUNDER

På marknader där NCAB har en stark position, till exempel i Norden, är målet att ytterligare fördjupa relationerna med befintliga kunder. Värdet av kunderbjudandet kan förbättras genom att fokusera på de största kunderna, skapa globala kundkonton och genom att generellt öka andelen av en kunds totala inköp av mönsterkort. Genom att skapa globala kundkonton kan NCAB ha en bred geografisk räckvidd, bistå och få order från samma kund på flera marknader, och dessutom bli mindre beroende av att hitta nya kunder när man går in på en ny marknad.

### UTVECKLING OCH INITIATIV UNDER ÅRET

Arbetet med globala konton har förstärkts under året, vilket genererat tillväxt från de flesta av NCABs globala kunder. Starka relationer med kunderna på de mer mogna marknaderna har inneburit ett mindre omsättningstapp än den generella marknadsnedgång som pandemin orsakat.

## 3 GEOGRAFISK EXPANSION

Det finns flera stora marknader där NCAB ännu inte etablerat lokal närvaro, däribland välutvecklade marknader med många likheter med NCABs nuvarande huvudmarknader, till exempel stora och växande marknader i Asien.

### UTVECKLING OCH INITIATIV UNDER ÅRET

Inga nya marknader eller lokala kontor har öppnats under året. Det under 2019 nystartade bolaget i Benelux har dock utvecklats väl och indirekt lett till förvärvet av Flatfield.

## 4 MARKNADSKONSOLIDERING

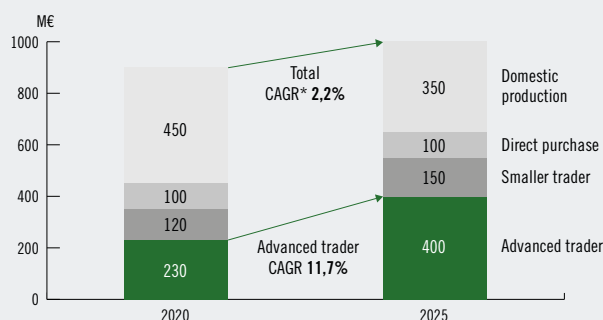
NCAB har en stark position för att driva konsolideringen av marknaden och har genomfört framgångsrika förvärv under de senaste åren. Förvärv kan vara intressant både på NCABs befintliga marknader och på marknader där NCAB ännu inte har etablerat lokal närvaro. Potentiella synergier från förvärv kommer huvudsakligen från stordriftsfördelar, från implementering av NCABs arbetssätt och system samt ökad köpkraft gentemot tillverkare.

### UTVECKLING OCH INITIATIV UNDER ÅRET

Under året har två bolag förvärvats, Flatfield i Nederländerna samt Bare Board Group i USA.

### NCAB är en Avancerad Trader och har möjlighet att expandera mer än marknaden expanderar.

NCABs möjlighet till tillväxt är stark då fabriker i Europa tappar konkurrenskraft eller lägger ner. Kunderna väljer istället att köpa från avancerade traders.



# Förvärv

Mönsterkortsmarknaden i Europa och USA är relativt fragmenterad med många små till medelstora bolag och enbart ett fåtal större aktörer som NCAB. Värdet av bolagsstorlek kommer att öka i betydelse framöver, såväl för att attrahera större kunder som för att få access till de bästa fabrikerna i Kina.

## ANDERS FORSÉN, CHIEF FINANCIAL OFFICER PÅ NCAB GROUP BERÄTTAR OM NCABs STRATEGIER FÖR FÖRVÄRV.

### Hur tänker ni generellt kring förvärv?

– Förvärv är och kommer att vara en viktig del av NCABs tillväxt. Genom förvärv tillför vi snabbt en utökad kundbas och fler duktiga medarbetare. Fabrikerna i Kina växer snabbt och för att behålla vår starka köpkraft måste vi fortsätta att växa. Förvärv är också ett bra sätt att etablera NCAB på en ny marknad.

### Hur ser det ut framåt i tiden?

– Såväl i Europa som i USA finns det många små "tradingbolag". Ofta har dessa startast när en fabrik lagts ner och en säljvårdning med många kundrelationer fortsatt som en tradingverksamhet. Dessa bolag har nått en viss storlek, men har på senare år haft svårare att växa. Genom att jobba vidare inom NCAB kan vi tillsammans erbjuda deras kunder bättre fabriker och mer service. Så, den här typen av bolag är intressanta för oss och vi arbetar aktivt med att bygga en pipeline av möjliga förvärv. Men eftersom dessa bolag oftast är mindre, familjeägda bolag kan det ibland ta lång tid från första mötet till en avslutad affär.

### Vilka är de främsta synergier-na från förvärv för NCAB?

– Först och främst får vi till en bra tillväxt, vilket är viktigt för att behålla vår starka köpkraft. Högre volymer kommer generellt att ge bättre villkor hos såväl våra fabriker som hos våra logistikpartners. Generellt sett har NCAB bättre villkor hos fabrikerna än de förvärvade bolagen, det kan vara allt från priser och betalningsvillkor till kvalitetssäkring. I de flesta förvärv vi har genomfört har vi kunnat minska sysselsatt kapital. Många gånger har NCAB samarbete med mer avancerade fabriker som mindre tradingbolag inte kommer åt och då kan vi erbjuda det förvärvade bolagets kunder en bredare produktportfölj och därmed öka omsättningen. Bolagens kunder kommer att behålla sina kontakter, men genom NCAB få tillgång till bättre fabriker, logistik samt vårt stora Factory Management-team i Kina och Taiwan.



## FÖRVÄRV 2020

OMSÄTTNING, Mkr

285

MEDARBETARE

50

### Flatfield, Nederländerna

I mars 2020 förvärvades Flatfield, ett nederländskt bolag. Detta har kraftigt stärkt NCABs Europasegment. Flatfield omsatte 2020 ca 285 Mkr, varav cirka hälften av omsättningen var till kunder i Tyskland och resten i Benelux.

OMSÄTTNING, Mkr

220

MEDARBETARE

30

### Bare Board Group, USA

I april förvärvades Bare Board Group i USA. Genom förvärvet har NCABs omsättning i princip fördubblats i USA. Bare Board Group medförde också flera fabriker och ett Factory Management-team i Taiwan. De nya fabrikerna attraherar särskilt till den amerikanska markanden då det inte utgår importtullar på mönsterkort från Taiwan till USA. 2020 omsatte Bare Board Group ca 220 Mkr.

## FÖRVÄRV 2021

OMSÄTTNING, Mkr

210

MEDARBETARE

22

### PreventPCB, Italien

I februari förvärvades PreventPCB i Italien. Tillsammans med NCABs bolag i Italien kommer NCAB bli den ledande mönsterkortsleverantören i Italien. PreventPCB har kunder i såväl Italien som Schweiz och omsatte 2020 ca 210 Mkr med god lönsamhet. Med förvärvet följer 12 medarbetare i Italien och 10 i Kina.

# Små till storleken men stora till betydelsen

Mönsterkort är hjärtat i all elektronisk utrustning. På ett ytligt plan kan de se rätt lika ut, oavsett vilken kvalitet de i själva verket har. Men under ytan finns stora skillnader som påverkar hållbarhet och funktion under mönsterkortets hela livscykel.

Mönsterkort representerar en liten andel, cirka 1 till 3 procent, av slutprodukternas värde. Oftast är mönsterkort en större andel av värdet i enklare slutprodukter, till exempel en eltandborste, och en mindre andel i mer komplexa slutprodukter, till exempel en industrirobot. Oavsett komplexiteten är mönsterkort kritiska för slutprodukten – ett defekt mönsterkort är ofta mycket kostsamt att åtgärda. Det är därför kvalitet är ett av de viktigaste köpkriterierna för NCABs kunder.

## MÖNSTERKORT ÄR GRUNDEN I ALLA KRETSKORT

Efterfrågan på mönsterkort drivs av kretskortsproduktionen, eftersom mönsterkortet är den plattform på vilken elektroniska komponenter monteras för att producera ett kretskort.

Mönsterkortet är den första enheten som behövs i monteringsprocessen, och utan mönsterkortet kan varken kretskortet eller slutprodukten tillverkas. Mönsterkortet är den enda komponenten som kunden adderar värde till. Detta gör det extra viktigt att mönsterkortets kvalitet är hög, då det blir kostsamt att kassera ett kretskort med dyra komponenter på grund av ett fallerat mönsterkort.

## BREDD OCH DJUP FÖR KUNDER MED HÖGA KRAV

NCABs mönsterkortsportfölj innehåller ett brett spektrum av produkter; allt från enkla 2-lagerskort till avancerade HDI-mönsterkort och flexkort. Även om mönsterkortet NCAB levererar varierar stort när det gäller funktionalitet och användningsområden har de en sak gemensamt: alla kort har granskats av NCABs mönsterkortsexperter.



Neuromonitoring - Neural Informatix System för ryggsoperationer. Ger kirurger realtidsinformation på nervernas status under en ryggsoperation.

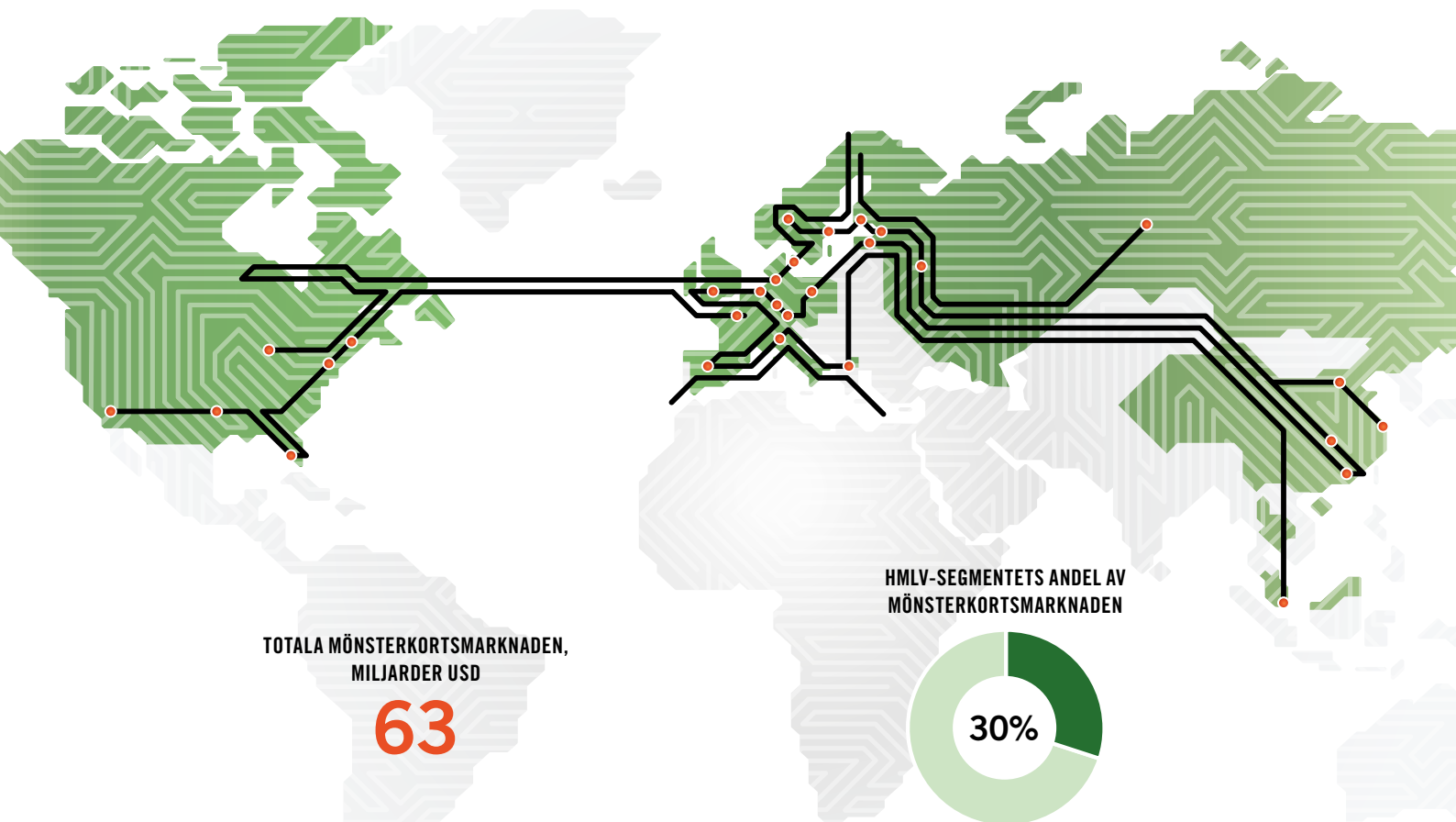


Mirror Eye Camera - digitalkamera med bildskärm som ersätter traditionella backspeglar. NCAB har designat 12-16 olika mönsterkort från metallbaskort till flerlaggerskort.



# Specialister på en global marknad i ett växande segment

NCAB verkar på den globala mönsterkortsmarknaden och har försäljning till 45 marknader över hela världen. Bolaget fokuserar på HMLV-segmentet som har högre teknikhöjd, lägre volymer – och bättre marginaler.



## FOKUS ÄR HÖG MIX, LÅG VOLYM (HMLV)

Marknaden för mönsterkort kan delas upp i två huvudsegment som täcker olika kundbehov: Högvolum respektive HMLV. Segmentet Högvolum kännetecknas av stor konkurrens och låga marginaler – inom branscher som tillverkning av bilar eller konsumtionsvaror, som exempelvis mobiltelefoner. På grund av de stora volymerna prioriterar kunderna ofta pris. Dessa förhållanden gör att inköp direkt från tillverkare är det vanligaste alternativet inom Högvolumsegmentet.

HMLV-segmentet är order som omfattar många olika typer av mönsterkort och som tillverkas i lägre volymer. Ofta förekommer dessa typer av mönsterkort i mer tekniskt avancerade produkter inom verkstadsindustri, medicinteknik och transport/logistikindustrin.

## EN MARKNADSLEDANDE POSITION

Mönsterkortsmarknaden i Europa och Nordamerika är en fragmenterad marknad med många lokala aktörer. NCABs

främsta konkurrenter är till exempel Fineline i Tyskland, ICAPE i Frankrike och PalPilot i USA. Precis som NCAB har dessa lokal kundnärvaro samt organisationer i Kina för att säkerställa kvalitet och kapacitet. Andra typer av konkurrenter är asiatiska tillverkare som säljer direkt till kunder i Europa och Nordamerika, huvudsakligen aktiva inom Högvolumsegmentet, samt inhemska tillverkare och mindre tradingbolag utan egen närvaro i Kina. Inom HMLV-segmentet är NCAB en av de största leverantörerna på den europeiska och nordamerikanska marknaden. I Sverige och Danmark är NCAB den största aktören på marknaden, och i Norge, Finland, Storbritannien och Ryssland en av de största aktörerna.

Dock finns det en stor potential att öka marknadsandelar inom segmentet i bland annat Tyskland och USA, då viss produktion som tidigare funnits lokalt i dessa länder nu sakta men säkert stänger ned.



Nico Liu, QC Technician på NCAB Factory Management i Kina, kontrollerar mönsterkort på en av fabrikerna.



Laddstation för elbilar

## Kundbas med stor spridning

NCAB har cirka 2 600 kunder i 45 länder världen över. Kundbasen är bred – de 10 största kunderna stod för 23 procent av försäljningen under 2020. Spridningen över olika länder, branscher och typer av företag ökar diversifieringen och minskar risken, vilket blev tydligt under coronapandemin 2020 då den breda kundbasen varit en trygghet för NCAB.

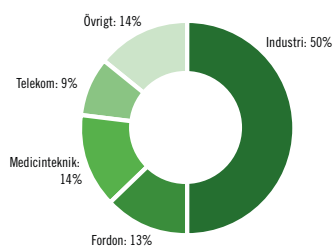
Ungefär hälften av NCABs kunder är verksamma inom industri-sektorn. Typiska industrikunder tillverkar elektroniska system till avancerade industriprodukter. NCAB har också kunder i

sektorer som medicinteknik, tåg, telekom och tyngre fordon. Det finns huvudsakligen två typer av mönsterkorts köpare: EMS- och OEM-företag\*. Normalt efterfrågar en EMS-kund en bredare

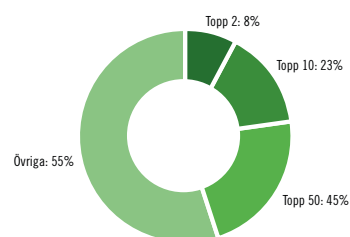
Försäljning per kundtyp



Försäljning per bransch



Diversifierad kundbas



produktmix av mönsterkort än en enskild OEM-kund, eftersom dess produktsortiment är bredare. EMS-kunder har ett större fokus på pris än OEM-kunder, vilket bland annat förklaras av att mönsterkort utgör en mycket större andel av värdet på en EMS-kunds produkt, cirka 8 till 12 procent av ett färdigt kretskort, men också av de lägre marginaler som EMS-kunder i regel har. Mönsterkort utgör cirka 1 till 3 procent av värdet på en OEM-kunds slutprodukt.

#### EMS-KUNDER EFTERFRÅGAR BREDD AV MÖNSTERKORT

EMS-företag erbjuder monterings- och inköpstjänster till huvudsakligen ODM\*- och i viss mån OEM-kunder. Montering kan sträcka sig från kretskortsmontage till färdigbyggd slutprodukt.

Den typiska EMS-kunden behöver köpa in många olika typer av mönsterkort på grund av dess stora bredd av kunder och produkter. EMS-företag har normalt flera utvalda leverantörer av mönsterkort inom HMLV-segmentet. De anlitar huvudsakligen en leverantör som NCAB för att dra nytta av deras specialistkunskaper och bredd vid köp av mönsterkort. EMS-kunder stod för cirka 60 procent av NCABs försäljning år 2020.

#### OEM-KUNDER MONTERAR KRETSKORT I EGEN REGI

OEM-kunder är tillverkare av sina egna produkter och verkar på sin egen slutmarknad. De köper både komponenter och mönster-

kort och monterar komponenterna själva till ett kretskort. Vanligtvis köper de in mönsterkorten för HMLV-order från leverantörer som NCAB, medan högvolymsorder köps in direkt från asiatiska tillverkare. Direktförsäljning till OEM-kunder stod för cirka 40 procent av NCABs försäljning år 2020.

#### ODM-KUNDER HAR INGEN EGEN PRODUKTION

ODM-företag har ingen egen produktion och arbetar normalt endast med design, marknadsföring och försäljningsdistribution av en produkt. De använder istället EMS-företag för att montera den fullständiga produkten, och är därmed indirekta kunder till NCAB och redovisas som försäljning till EMS-kunder.

I cirka en fjärdedel av NCABs order som härrör från en EMS-kund bestämmer ODM-kunden vilka mönsterkortsleverantörer som det EMS-företag de beställer från måste använda. Ofta gäller detta för högteknologiska och krävande applikationer och ger mönsterkortsleverantören en stark förhandlingsposition.

ODM-kunder ser exempelvis designsupport som en värdeskapande del.

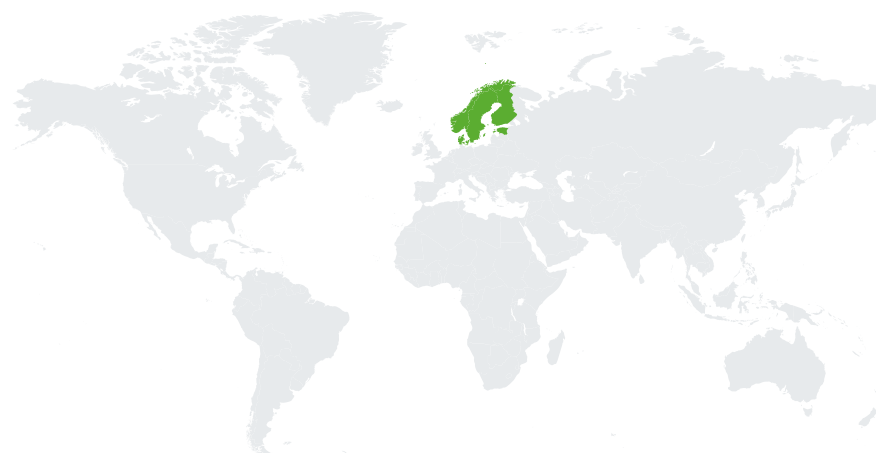
#### NCAB:S KUNDTYPER

	EMS (ODM)	OEM		
<b>ANDELAR</b>	<b>CA 60%</b>	<b>CA 40%</b>		
<b>KUNSKAP OM MÖNSTERKORT</b>	<b>HÖG</b>	<b>LÅG/MEDEL</b>		
<b>KÖPMÖNSTER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mycket bredare produkterbjudande</li> <li>&gt; Strukturerad inköpsprocess</li> <li>&gt; Europeiska och amerikanska EMS-företag köper normalt via leverantörer för den bredare produktportföljen och bättre fabriksstyrning</li> <li>&gt; Högre fokus på KPIer såsom kvalitet och pris</li> </ul>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <b>Små och medelstora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Få produkter</li> <li>&gt; Mindre strukturerade</li> <li>&gt; Mindre priskänsliga</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <b>Stora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Något bredare produkt-erbjudande</li> <li>&gt; Strukturerade inköp – Hög Volym direkt från asiatiska fabriker och HMLV från leverantörer</li> <li>&gt; Låg till medel vad gäller priskänslighet</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Små och medelstora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Få produkter</li> <li>&gt; Mindre strukturerade</li> <li>&gt; Mindre priskänsliga</li> </ul>	<b>Stora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Något bredare produkt-erbjudande</li> <li>&gt; Strukturerade inköp – Hög Volym direkt från asiatiska fabriker och HMLV från leverantörer</li> <li>&gt; Låg till medel vad gäller priskänslighet</li> </ul>
<b>Små och medelstora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Få produkter</li> <li>&gt; Mindre strukturerade</li> <li>&gt; Mindre priskänsliga</li> </ul>	<b>Stora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Något bredare produkt-erbjudande</li> <li>&gt; Strukturerade inköp – Hög Volym direkt från asiatiska fabriker och HMLV från leverantörer</li> <li>&gt; Låg till medel vad gäller priskänslighet</li> </ul>			
<b>INKÖPSSTRATEGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Har en "Preferred Supplier List"</li> <li>&gt; Köper vanligtvis från ett flertal mönsterkortsleverantörer</li> </ul>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <b>Små och medelstora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En eller ett fåtal "preferred suppliers" – leverantörer och/eller inhemska fabriker</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <b>Stora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Har en "Preferred Supplier List"</li> <li>&gt; Väljer leverantörer baserat på kvalitativa mått, såsom kvalitet, leveransprecision och kundservice</li> <li>&gt; Köper vanligtvis från ett fåtal mönsterkortsleverantörer</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Små och medelstora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En eller ett fåtal "preferred suppliers" – leverantörer och/eller inhemska fabriker</li> </ul>	<b>Stora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Har en "Preferred Supplier List"</li> <li>&gt; Väljer leverantörer baserat på kvalitativa mått, såsom kvalitet, leveransprecision och kundservice</li> <li>&gt; Köper vanligtvis från ett fåtal mönsterkortsleverantörer</li> </ul>
<b>Små och medelstora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En eller ett fåtal "preferred suppliers" – leverantörer och/eller inhemska fabriker</li> </ul>	<b>Stora</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Har en "Preferred Supplier List"</li> <li>&gt; Väljer leverantörer baserat på kvalitativa mått, såsom kvalitet, leveransprecision och kundservice</li> <li>&gt; Köper vanligtvis från ett fåtal mönsterkortsleverantörer</li> </ul>			

\*NCAB:s olika kundtyper: EMS - Electronics Manufacturing Services OEM - Original Equipment Manufacturer ODM – Original Design Manufacturer

# Nordic

DANMARK, ESTLAND, FINLAND, NORGE OCH SVERIGE



## Starka kundrelationer ger god lönsamhet

NETTOOMSÄTTNING, Mkr

493,8

EBITA, Mkr

77,0

EBITA-MARGINAL

15,6%

I segmentet *Nordic* har NCAB en lång historik och en stark marknadsposition. Den starka ställningen, i kombination med en relativt mogen marknad, gör att NCABs fokus är att öka lönsamheten snarare än tillväxt och nyrekrytering. Kunderna är främst aktiva inom industrisegmentet, samt inom medicinteknik och telekommunikation. Den goda lönsamheten inom segmentet beror mycket på starka kundrelationer, som ett resultat av långsiktigt arbete med främst kvalitet och tillförlitlighet, och strategin är att över tid ytterligare fördjupa dessa kundrelationer. Under 2020 stod segmentet för 23 procent av hela koncernens försäljning och 37 procent av EBITA.

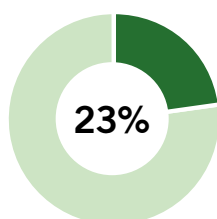
### UTVECKLING UNDER 2020

Årets startade bra och nettoomsättningen var trots effekterna av coronapandemin relativt stabil de första månaderna, positivt påverkad av många order inom medicinteknik. Däremot var aktiviteten lägre hos många kunder under sommaren och början av hösten, vilket påverkade nettoomsättningen negativt andra halvåret. Året har dock avslutats mycket positivt med en ökande

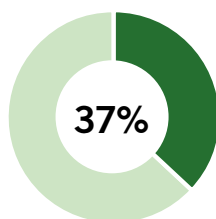
orderingång, där framförallt marknaden för elbilsladdare vuxit starkt. Danmark har under året visat tillväxt, medan övriga bolag inom segmentet har haft en något lägre nettoomsättning än 2019. Lönsamheten för segmentet har bibehållits på en fortsatt hög nivå. Omsättningen under året uppgick till 493,8 Mkr, vilket motsvarade 4 procent lägre nettoomsättning än 2019 räknat i SEK och 2 procent lägre räknat i US-dollar. EBITA minskade till 77,0 Mkr (77,9), medan marginalen ökade till 15,6 procent (15,1).

NYCKELTAL	2020	2019
Nettoomsättning, Mkr	493,8	516,6
Omsättningsstillväxt, %	-4,4	26,2
EBITA, Mkr	77,0	77,9
EBITA-marginal, %	15,6	15,1
Medelantal anställda	55	55

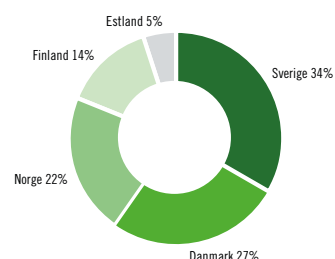
SEGMENTETS ANDEL AV OMSÄTTNINGEN



SEGMENTETS ANDEL AV EBITA

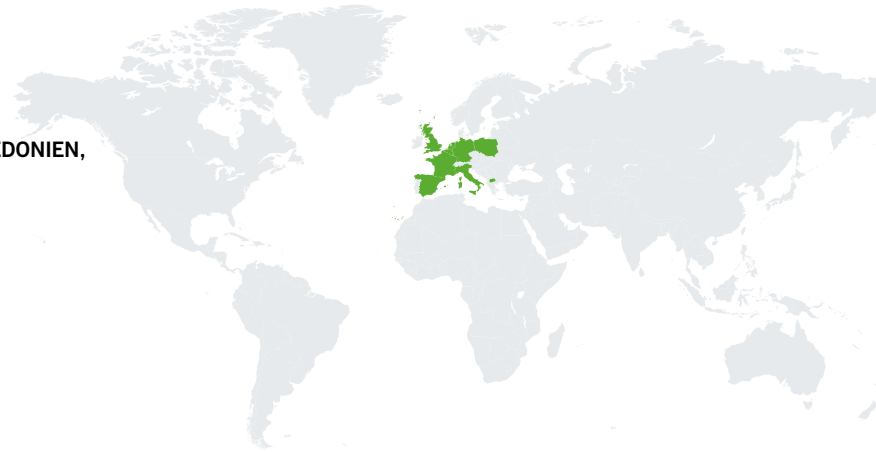


FÖRSÄLJNING PER BOLAG



## Europe

FRANKRIKE, ITALIEN, NEDERLÄNDERNA, NORDMAKEDONIEN,  
POLEN, SPANIEN, STORBRITANNIEN OCH TYSKLAND



# Segmentet med högst tillväxtpotential

NETTOOMSÄTTNING, Mkr

859,5

EBITA, Mkr

56,3

EBITA-MARGINAL

6,6%

Europe är koncernens största segment och har också störst tillväxtpotential. Huvudfokus ligger på tillväxt. Nyrekryteringar är en viktig del för fortsatt tillväxt, vilket kortsiktigt pressar lönsamheten.

I Frankrike, Italien och Tyskland har NCAB fortfarande en liten marknadsandel, delvis på grund av att dessa länder och marknader alltför har en betydande inhemsk produktion av mönsterkort. I takt med en minskande inhemsk produktion i dessa länder siktar NCAB på att vinna marknadsandelar. I mars förvärvades det Nederländska bolaget Flatfield, varigenom NCAB stärkt sin position i såväl Benelux som Tyskland. Integration har skett på distans, men trots det med mycket positivt resultat och med stärkta kundrelationer. Under 2020 stod segmentet för 41 procent av hela koncernens försäljning och 27 procent av EBITA. Kunderna finns främst inom industrisegmentet. I februari 2021 stärkte NCAB sin position i Italien genom förvärvet av PreventPCB.

### UTVECKLING UNDER 2020

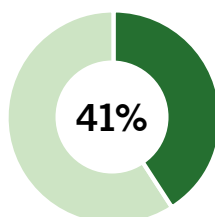
2020 har inneburit stora kast inom segmentet. Sydeuropa (Italien, Frankrike och Spanien) drabbades hårt av coronapandemin med stora initiala omsättningsminskningar under våren och sommaren.

Transportsektorn drabbades också hårt under våren, vilket påverkade främst NCABs bolag i Storbritannien. Däremot har Tyskland under hela året visat på en positiv utveckling.

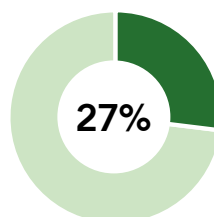
Nettoomsättningen under året uppgick till 859,5 Mkr, vilket motsvarade en tillväxt om 27 procent räknat i SEK och 31 procent räknat i US-dollar. Nettoomsättningen för jämförbara bolag minskade dock med 8 procent jämfört med 2019 och mätt i US-dollar med -6 procent. EBITA ökade till 56,3 Mkr (41,2), vilket motsvarar en marginal om 6,6 procent (6,1).

NYCKELTAL	2020	2019
Nettoomsättning, Mkr	859,5	675,0
Omsättningstillväxt, %	27,3	6,9
EBITA, Mkr	56,3	41,2
EBITA-marginal, %	6,6	6,1
Medelantal anställda	146	114

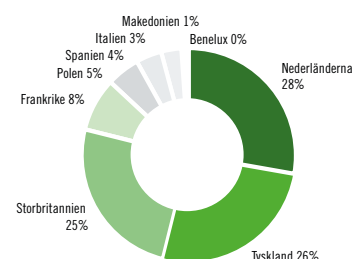
SEGMENTETS ANDEL AV OMSÄTTNINGEN



SEGMENTETS ANDEL AV EBITA

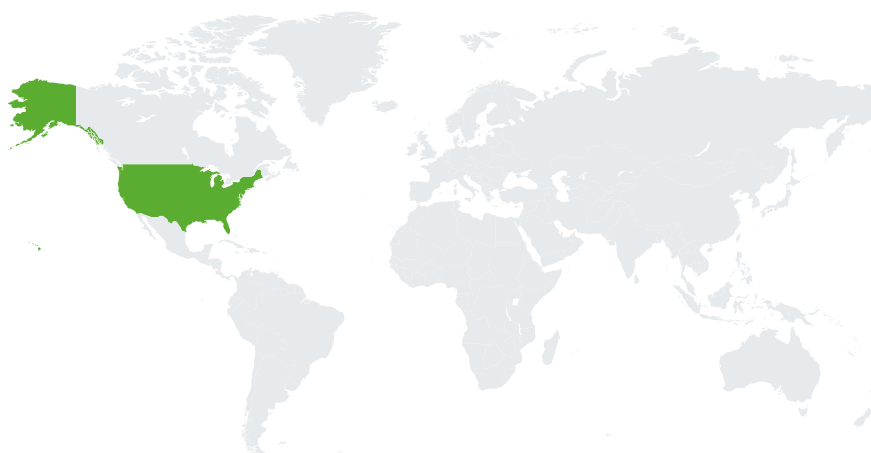


FÖRSÄLJNING PER BOLAG



# North America

USA



## Fokus på nyrekryteringar, nya kunder och tillväxt

NETTOOMSÄTTNING, Mkr

428,2

EBITA, Mkr

32,5

EBITA-MARGINAL

7,6%

NCAB har en relativt liten marknadsandel i USA, så nyetablering och bearbetning av nya kunder står i fokus. Kunderna är främst verksamma inom industrisegmentet och medicinteknik. I november 2019 förvärvades Altus-PCB och i april 2020 förvärvades Bare Board Group i Florida. Genom dessa förvärv har NCAB dubblat sin närvaro och omsättning.

NCAB har nu fem regionala kontor i USA för att kunna arbeta nära kunderna och därmed stärka relationerna med kunderna. Nyrekryteringar, nya kunder och tillväxt är i fokus. I *North America* har NCAB, liksom i segmentet *Europe*, en låg marknadsandel till följd av en betydande inhemsk produktion av mönsterkort. I takt med en minskande inhemsk produktion siktar NCAB på att vinna marknadsandelar. Handelskriget mellan USA och Kina tillsammans med införandet av importtullar har skapat viss oro i marknaden. Att förvärvet av Bare Board Group även tillförde ett antal fabriker och ett Factory management team i Taiwan har varit positivt för NCAB i USA.

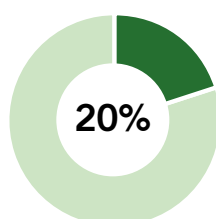
### UTVECKLING UNDER 2020

Politisk oro, handelskriget och effekterna av coronapendemin har

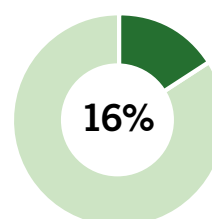
i viss mån påverkat utvecklingen, men NCAB har under året ändå lyckats redovisa en oförändrad jämförbar nettoomsättning mot 2019. Importtullen har i sin helhet fakturerats ut till kunderna och ingår från med 2020 i rapporterad nettoomsättning. Segmentets omsättning uppgick till 428,2 Mkr (236,9), vilket motsvarade en tillväxt om 81 procent räknat i SEK och 82 procent räknat i US-dollar. Under året har även lönsamheten förbättrats markant trots att EBITA-marginalen i Bare Board Group var ca 3 procentenheter lägre än resterande del av NCAB USA. EBITA har ökat till 32,5 Mkr (15,3), vilket motsvarar en marginal om 7,6 procent (6,5).

NYCKELTAL	2020	2019
Nettoomsättning, Mkr	428,2	236,9
Omsättningsstillväxt, %	80,8	-8,2
EBITA, Mkr	32,5	15,3
EBITA-marginal, %	7,6	6,5
Medelantal anställda	74	53

SEGMENTETS ANDEL AV OMSÄTTNINGEN



SEGMENTETS ANDEL AV EBITA





# East

KINA, MALAYSIA OCH RYSSLAND



## Stor kundandel inom industrisegmentet och ny energi

NETTOOMSÄTTNING, Mkr

333,6

EBITA, Mkr

43,1

EBITA-MARGINAL

12,9%

I segmentet *East* varierar NCABs marknadsposition i de olika länderna. I Kina har NCAB en låg marknadsandel medan positionen är relativt stark i Ryssland. Fortsatt tillväxt förväntas i segmentet, även om coronapandemin påverkat tillväxten negativt under 2020. Stora förutsättningar för tillväxt finns fortsatt i Kina. Kunderna finns till stor del inom industrisegmentet, ny energi samt fordonsindustrin i Ryssland.

Försäljningen i Kina sker till såväl kinesiska kunder som till europeiska och amerikanska kunder vilka etablerar sig i Kina. Tillväxten är dock starkast till lokala EMS bolag i Kina. I Kina har NCAB fortfarande en liten marknadsandel, men ser spännande tillväxtpotentialer hos kinesiska EMS-kunder som uppskattar NCABs servicegrad samt att lättare få tillgång till de väl ansedda mönsterkortsfabriker som NCAB arbetar med. NCAB förväntas öppna fler lokala säljkontor i Kina för att ytterligare öka servicegraden och den lokala närvaron hos kunderna. På den kinesiska marknaden har NCAB fyra säljkontor som säljer i CNY samt ett bolag i Hong Kong som säljer i US-dollar. Bolaget i Malaysia är fortfarande i en tidig utvecklingsfas.

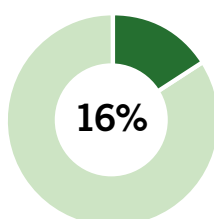
### UTVECKLING UNDER 2020

Marknaden i *East* påverkades först av nedstängningen i Kina under februari och därefter var Ryssland negativt påverkat av

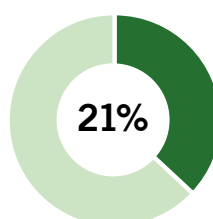
coronapandemin under april. Handelskriget mellan USA och Kina har även påverkat NCABs verksamhet i Kina, dels genom att många av NCABs kunder i Kina som säljer till USA, sett minskade order samt att importrestriktioner av amerikanska komponenter till Kina påverkat flera av NCABs kunder negativt. Återhämtningen har dock skett gradvis under hösten och med en positiv utveckling av ordergången under sista kvartalet. Omsättningen för segmentet uppgick under året till 333,6 Mkr (352,6), vilket motsvarade en minskning med 5 procent räknat i SEK och 3 procent räknat i US-dollar. EBITA minskade till 43,1 Mkr (43,5), vilket motsvarar en EBITA-marginal om 12,9 procent (12,3) trots att Ryssland påverkats negativt av stora engångseffekter av den svagare rubeln.

NYCKELTAL	2020	2019
Nettoomsättning, Mkr	333,6	352,6
Omsättningstillväxt, %	-5,4	10,7
EBITA, Mkr	43,1	43,5
EBITA-marginal, %	12,9	12,3
Medelantal anställda	75	81

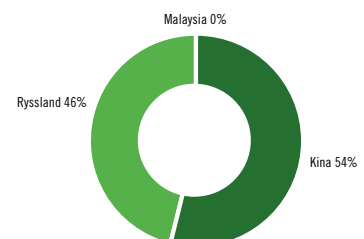
SEGMENTETS ANDEL AV OMSÄTTNINGEN



SEGMENTETS ANDEL AV EBITA



FÖRSÄLJNING PER BOLAG





Stretchpaus under vår digitala globala introduktion på huvudkontoret i Sverige. Under två dagar får nya kolleger från hela världen en introduktion till NCAB och möjlighet att träffas och utbyta erfarenheter.

## Medarbetarna – NCABs viktigaste tillgång

NCAB har en decentraliserad organisation med lokala dotterbolag som stöds av centrala koncernfunktioner. En utpräglad företagskultur genomsyrar hela bolaget – övertygelsen är att de bästa affärsbesluten fattas nära kunden och marknaden.

Av NCABs cirka 474 medarbetare arbetar ett 20-tal i centrala funktioner, medan resterande arbetar i de 16 lokala bolagen, eller i Factory Management-teamet. NCAB detaljstyr inte de lokala bolagen: målet är att de ska arbeta nära och lyhört mot sin marknad och sina kunder och sedan få stöd från den centrala organisationen. De lokala bolagen leds av en Managing Director som har eget resultatansvar. De är ansvariga för kundrelationer såväl som hantering av order och leveranser. Den centrala organisationen ska stödja affärsstrategin och har det övergripande ansvaret att utveckla system, processer och marknader. De hanterar frågor såsom global försäljning, marknadsföring, People & Culture, systemutveckling, kvalitet, hållbarhet, Factory Management, logistik och teknik.

### FÖRETAGSKULTUR OCH VÄRDERINGAR SOM VISAR VÄGEN

Trots att NCABs bolag är utspridda över tre kontinenter, finns en etablerad och tydlig företagskultur och gemensamma värderingar som binder samman medarbetarna och ger riktning framåt. NCABs värderingar har utvecklats av alla medarbetare tillsammans. De baseras på grundtanken att all personal, oavsett position, på ett enkelt och snabbt sätt ska kunna fatta egna beslut i linje med bolagets strategi. De tre värderingar som präglar NCAB är att alltid

sätta kvaliteten först, bygga starka relationer med de människor man arbetar och interagerar med – såsom kunder, kollegor och fabriker – samt att alltid ta fullt ansvar för sina åtaganden.

### KOMPETENS OCH ENGAGEMANG ÄR NCABS FRAMGÅNG

Medarbetarnas kompetens och engagemang är grunden för NCABs utveckling. För att fortsätta vara ett ledande företag inom sin bransch är det viktigt att bibehålla och ständigt utveckla kompetensen och specialistkunskapen inom företaget, både genom olika typer av lärande och genom att kontinuerligt träffa sina kollegor från hela organisationen och utbyta erfarenheter. Därför arbetar NCAB för att erbjuda en stimulerande och utmanade arbetsmiljö där varje individ respekteras och inkluderas, med det långsiktiga målet att attrahera, engagera och utvecklas tillsammans.

### ORGANISATIONEN

Den 31 december 2020 uppgick antalet anställda till 474 (395), varav 214 kvinnor (181) och 260 män (214). Medelantalet anställda i organisationen uppgick under perioden till 452 (387), varav 202 kvinnor (179) och 250 män (208).

## INTERVJU MED EVA HOLM, VP PEOPLE & CULTURE

### 2020 har ju varit ett väldigt speciellt år med coronapandemin. Hur ser du på utmaningarna som ni som arbetsgivare har mött?

– En viktig del för NCABs affär och kultur är våra engagerade och kompetenta medarbetare, och att bibehålla deras fortsatta engagemang, utveckling och välbefinnande i den här speciella situationen har varit av högsta vikt.

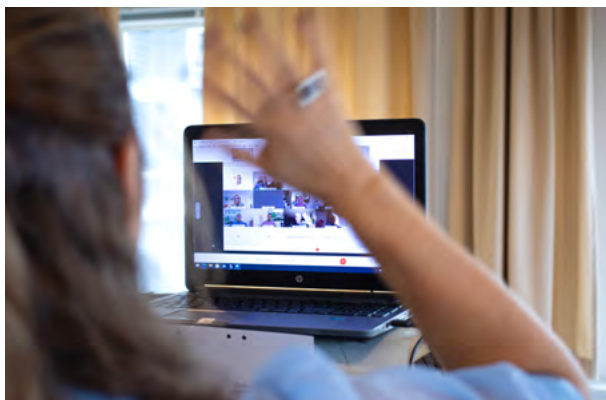
### Vad har ni förändrat och lärt er under året?

– Vi har tvingats tänka om och hitta nya lösningar. Aktiviteter som globala introduktionsmöten och utbildningar där deltagarna från olika bolag vanligtvis möts på plats har nu genomförts digitalt. Istället för den årliga globala konferensen genomfördes NCAB Live – ett digitalt event där medarbetare från hela NCAB möttes och interagerade med varandra. Det blev tydligt hur viktigt det är för våra medarbetare att kunna träffas – även om det bara var digitalt. För att upprätthålla vår företagskultur har vi även jobbat med on-line workshops och spelat in hälsningar från vd och styrelseordförande i videoformat som har skickats ut till alla medarbetare.



Vi hade även tur som lanserade vår digitala utbildningsplattform, NCAB Academy, under 2019. Det har varit ett väldigt bra hjälpmedel för att, på ett säkert sätt, kunna fortsätta med olika interna utbildningar under året.

– En lärdom vi dragit är att för vissa situationer kan ett välfungerande digitalt verktyg vara en god ersättning för, eller komplement till, det fysiska mötet, medan det i andra situationer fortfarande är oslagbart att träffas i verkligheten.



Eva Holm, VP People & Culture och Michael Larsson, VP Sales berättar om sina respektive affärsområden under ett globalt introduktionsmöte.

## AKTIVITETER FÖR ATT ENGAGERA OCH UTVECKLA MEDARBETARE

### Onboarding-program

För att förankra processer och företagskultur hos medarbetare får alla anställda gå igenom strukturerade onboarding-program under sina första tre månader. Onboarding-programmet går igenom NCABs globala affärsmål- och plan, KPI:er, arbetssätt, processer och system. I onboarding-programmet ingår även att alla nya medarbetare får en mentor.

### Ledarskapsutbildning och vidareutbildning

NCAB satsar på ledarskapsutbildning för alla i ledande positioner. Chefer måste kunna engagera sina medarbetare och vara goda förebilder. Interna utbildningar hålls även för innesäljare, utesäljare och tekniker för att utveckla dem i deras roll.

### Individuella utvecklingsplaner

Varje medarbetare tar tillsammans med sin chef fram en individuell utvecklingsplan som svarar mot både NCABs behov av kompetens och den enskilda medarbetarens behov och önskemål. Uppföljning sker en till två gånger om året.

### NCAB Academy

NCAB Academy är en digital plattform för utbildning och utveckling som är tillgänglig för alla, var än medarbetaren befinner sig. Alla medarbetare har på så sätt möjlighet att utvecklas kontinuerligt.

### Engagemangsundersökningar

NCAB genomför regelbundet engagemangsundersökningar för att säkerställa högt engagemang, bra teameffektivitet och gott ledarskap. Resultaten från undersökningen följs upp och diskuteras i workshops lokalt.

### Global konferens

NCAB samlar regelbundet alla sina medarbetare till en global konferens för att utbyta kunskap och erfarenhet, stärka banden mellan kontoren, och säkerställa NCABs gemensamma riktning framåt. Under 2020 ersattes konferensen med NCAB Live, ett digitalt event där hela bolaget deltog.



## Hållbara affärer – en överlevnadsstrategi

Att verka hållbart och med stort ansvarstagande är en integrerad del i NCABs affärsmodell och långsiktiga strategi. En tydlig hållbarhetsstrategi leder NCAB i rätt riktning i syfte att uppnå en hållbar tillväxt och uppnå de positiva förändringar bolaget vill se i sin bransch.

NCABs hållbarhetsstrategi implementerades 2014. Dialogen med bolagets intressenter samt standarden ISO 26000 ligger som grund för arbetet med att identifiera och specificera verksamhetens långsiktiga mål och fokusområden som innefattar etiska, sociala och miljömässiga dimensioner.

2019 tydliggjordes kopplingen till de globala målen (Agenda 2030) som innehåller delmål som bedöms vara de mest väsentliga för verksamheten och där NCAB har störst möjlighet att bidra.

NCAB har delat in sin hållbarhetsstrategi i tre fokusområden i förhållande till sina intressentgrupper: kunder, medarbetare, och försörjningskedjan. Bolaget skapar värde för sina intressenter

genom att bedriva verksamheten på ett ansvarsfullt sätt i värdekedjan, genom att identifiera möjligheter att driva positiv förändring och minimera risker för negativ påverkan inom och utanför bolagets verksamhetsområde. Detta uppnås i nära samarbete med leverantörer och kunder, och genom ett högt engagemang bland bolagets medarbetare.

I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har NCAB valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport som finns att ta del av på [ncabgroup.com/se/hallbara-affarer/](http://ncabgroup.com/se/hallbara-affarer/).

## Försörjningskedjan



### LÅNGSIKTIGT MÅL

Ta det fulla ansvaret för hela försörjningskedjan

#### FOKUSOMRÅDEN

- > Mänskliga rättigheter och sociala förhållanden
- > Miljö med fokus på kemikalier
- > Konfliktmineraler

#### MÄTBART MÅL

- > 100 procent hållbarhetsgranskade och godkända fabriker
- > Ständigt förbättrad hållbarhetsprestanda i hela försörjningskedjan

<p><b>STYRKOR</b></p> <p>Tydliga krav, starka relationer, nära dialog och samarbete, detaljerade hållbarhetsrevisioner.</p>	<p><b>STÖRSTA RISKER</b></p> <p>Giftiga kemikalier, hälso- och säkerhetsrisker och oövertidsarbete.</p>	<p><b>FRAMÅT</b></p> <p>Fortsätta genomföra och utveckla hållbarhetsrevisioner, med fokus på miljö, arbetsvillkor, hälsa och säkerhet.</p>
---	---	--

## Medarbetare



### LÅNGSIKTIGT MÅL

Attrahera, engagera och utveckla de bästa människorna

#### FOKUSOMRÅDEN

- > Välbefinnande och balans i arbete/privatliv
- > Lika möjligheter
- > Anti-korruption
- > Internt miljöarbete

#### MÄTBART MÅL

- > Toppresultat i medarbetarnöjdhet och engagemang, ledarskap, och teameffektivitet.

<p><b>STYRKOR</b></p> <p>Företagskultur, medarbetar-engagemang, fortlöpande lärande och utveckling, global arbetsmiljö.</p>	<p><b>STÖRSTA RISKER</b></p> <p>Misslyckas att attrahera och rekrytera rätt personer och teknisk kompetens på en konkurrensutsatt marknad. Upprätthålla företagskulturen under tillväxt.</p>	<p><b>FRAMÅT</b></p> <p>Stärka bolagets varumärke och attraktionskraft som arbetsgivare, samt stärka och ge varje individ möjlighet att fatta beslut i linje med våra värderingar.</p>
---	--	--

## Kunder



### LÅNGSIKTIGT MÅL

Styra sektorn i en grön riktning

#### FOKUSOMRÅDEN

- > Hållbar produktutveckling
- > Hållbara transporter/logistik
- > God kommunikation av vårt hållbarhetsarbete

#### MÄTBART MÅL

- > Toppresultat i kundnöjdhet inklusive hållbarhet
- > Kontinuerlig minskning av miljöpåverkan

<p><b>STYRKOR</b></p> <p>Systematiskt arbete med hållbarhets- och kvalitetsfrågor, nära relationer med kunder och fabriker, mönsterkorts- och tillverkningskunskap och erfarenhet.</p>	<p><b>STÖRSTA RISKER</b></p> <p>Miljöpåverkan genom transport.</p>	<p><b>FRAMÅT</b></p> <p>Fortsatt kvalitetsarbete i fabrik, samt samarbete med kund för optimerad design av mönsterkortet för att minska miljöpåverkan genom minskat svinn i produktionen. Utreda transportflöden och mer aktivt erbjuda olika transportalternativ för minskad miljöpåverkan.</p>
--	--	--

# ”Vi alla har ett ansvar för att bidra till en global hållbar utveckling.”

NCAB Group har under många år arbetat aktivt för att förbättra hållbarheten hos sin verksamhet. En viktig nyckel för detta är ett nära samarbete med kunder och fabriker, och ett stort fokus på medarbetarna.

## **ANNA LOTHSSON, SUSTAINABILITY MANAGER PÅ NCAB GROUP BERÄTTAR MER OM NCABS KONKRETA HÅLLBARHETSARBETE.**

### **Vad betyder hållbara affärer för NCAB?**

– I grund och botten är hållbara affärer en överlevnadsstrategi som gör att vi finns kvar även i framtiden. Vi ska bedriva en långsiktigt hållbar verksamhet som skapar tillväxt och lönsamhet för NCAB, våra kunder, leverantörer och investerare. Det innefattar också ett ansvar att bidra till en global hållbar utveckling. Viktiga förutsättningar för allt detta är att vi är en pålitlig och ansvarstagande samarbetspartner och en attraktiv arbetsgivare.

### **Hur sker hållbarhetsarbetet inom NCAB?**

– Vi arbetar strukturerat med att utveckla verksamheten i hållbar riktning och har därför valt den vägledande standarden ISO 26000 som ramverk. Den täcker in såväl miljömässiga som sociala och etiska aspekter och har, i kombination med intressentdialoger, hjälpt oss att identifiera vilka frågor vi ska fokusera på. Vi har upprättat en strategi som pekar ut ett antal fokusområden och målsättningar för hållbarhetsarbetet inom leverantörskedjan samt gentemot medarbetare och kunder. Samtidigt är hållbarhet inte något som sköts separat, utan det är integrerat i verksamhet och processer på samma sätt som andra prioriterade frågor.

### **NCAB säger sig utgå från ett värdekedjeperspektiv på området, vad innebär det?**

– När vi utvecklar och bedriver vår verksamhet är vårt fokus att skapa värde för våra intressenter och ta fullt ansvar för det. Det är viktigt att kunna beskriva värdekedjan, definiera det fysiska flödet och de aktiviteter vi utför som tillför värde till företagets erbjudande och därigenom värde till våra intressenter, såsom kunder och medarbetare. Detta tillvägagångssätt hjälper oss att identifiera de möjligheter som finns att driva positiva förändringar och minimera riskerna för negativ påverkan, inom och utanför vårt verksamhetsområde.

### **Vad gör ni mer konkret?**

– I designfasen stöder vi våra kunder när det gäller att optimera mönsterkortsstrukturen både för produktens tillförlitlighet och för tillverkning. Våra tekniker erbjuder designsupport i enskilda samtal med kunden, genom seminarium och i kundmöten, eller via vår webbsida där våra design-guidelines finns tillgängliga. Optimerad mönsterkortsstrukturen bidrar till lägre svinn och mindre användning av material, vatten, el och kemikalier i produktionen. I fabriken bidrar vårt arbete inom socialt ansvarstagande, miljö och kvalitet till kundens eget hållbarhetsarbete och minimerar riskerna i försörjningskedjan.

– I samarbete med våra produktionspartners fokuserar vi på kvalitet, socialt ansvarstagande och miljöansvar i försörjningskedjan. I återkommande revisioner på plats i fabrik reviderar vi



inom områden såsom arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, material (kemiskt innehåll och konflikt-mineraler), kemikaliehantering, hantering av avfall och återvinning, affäretik och kvalitet. Medarbetare i vårt Factory Management team genomför dessa revisioner samt följer upp avvikelser och förbättringsaktiviteter för att säkerställa att dessa genomförs.


– Som kunskapsbaserat företag är det våra medarbetare och deras höga engagemang som ger oss framgång. Vi ger stort utrymme för utveckling för både individen och teamet, bland annat genom interna utbildningar. Vi har också stort fokus på ledarskap, team-building, etik och likabehandling. Uppföljning och aktiviteter sker i individuella samtal samt genom en medarbetarundersökning där index för engagemang, ledarskap, och samarbetsförmåga är nyckeltal i vår verksamhetsstyrning.

### **Hur bidrar NCAB till uppfyllandet av FN:s globala mål för hållbar utveckling?**

– När Agenda 2030 lanserades hade vi redan sjösatt ett strukturerat hållbarhetsarbete med strategi och definierade mål. Med hjälp av de globala målen tydliggörs dock målbilden och förståelsen för att vi alla har ett ansvar för att bidra till en global hållbar utveckling. Dessa mål kan hjälpa till att leda oss rätt när vi vidareutvecklar vår hållbarhetsstrategi och vår verksamhet för att bidra till en bättre framtid för alla. Därför genomförde vi under 2019 en översyn för att definiera vilka mål och delmål som är relevanta för oss i den palett som Agenda 2030 utgör. Vi bidrar huvudsakligen till nio av målen.

### **Vilka är de största utmaningarna framåt för NCAB?**

– Helt klart är den största frågan för framtiden att få bättre grepp om vår klimatpåverkan och vidta åtgärder för att minska denna påverkan. Vi vet att det främst är i tillverkning och transporter som vi orsakar utsläpp av växthusgaser, men vi behöver analysera i grunden var i våra processer de uppstår, hur stora de är och hur vi kan reducera dem. Här vill vi använda Greenhouse Gas Protocol för att kartlägga utsläppen i vår värdekedja. Det finns en utmaning i att få fram alla data, men där vi kan mäta och påverka ska vi göra det.



Kontroll av säkerhetsdusch under en hållbarhetsaudit.

#### URVAL AV MÅL SOM UPPNÅTTS OCH AKTIVITETER SOM GENOMFÖRTS UNDER ÅRET

##### Försörjningskedjan

- 100% av huvudfabrikerna har genomgått minst en hållbarhetsrevision.
- Fortsatt med vårt hållbarhetsrevisionsprogram, trots pandemin. I slutet av maj kunde revisioner på plats i fabrikerna i Kina åter utföras.
- Förbättrat villkoren i fabrikerna gällande säkerhet och hälsa, arbetsvillkor samt miljöpåverkan.
- Hög kvalitetsnivå – 99,3% – och fortsatt fokus på kvalitetssäkring och fabrikenes prestanda för att bibehålla en hög produktkvalitet och minska kassationen och resursanvändande.

##### Medarbetare

- Fortsatt fokus på kompetensutveckling av våra medarbetare, framförallt inom försäljning, förhandling och ledarskap samt introduktion av nyanställda, detta år digitalt genom webinarium och NCAB Academy.
- Lanserat ytterligare sex kurser på NCAB Academy – NCAB's digitala plattform för utbildning och utveckling.
- Två NCAB Live Event: "Together in Isolation" och "Sharing is Caring". Alla medarbetare världen över träffades digitalt för att fortsatt stärka vår kultur, bibehålla vårt höga medarbetarengagemang och för att visa att vi bryr oss om varandra.
- Global Introduction – i år digitalt – positivt att fler medarbetare hade möjlighet att medverka.
- 146 anställda världen över har bidragit till samhället genom vår Give Back Day.

##### Kunder

- Fortsatt fokus på support till våra kunder redan i designfasen för att stötta en hållbar produktutveckling.
- Genomfört 78 webinarier med över 2100 deltagare världen över. Exempel på ämnen: Design for Manufacturing, kostnadsdrivare, mönsterkortsteknologier, materialval och kvalitetssäkring i mönsterkortstillverkning.
- Skapat ett verktyg som identifierar 13 av de vanligaste designmisstagen, vilka konsekvenser dessa kan få för det färdiga kretskortet och hur man undviker dessa. Finns att ladda ner på NCABs webbsida.
- Ökat andelen mönsterkortsleveranser med tåg, vilka ger lägre CO2-utsläpp jämfört med flygfrakt.

# Risker

Sannolikhet (S) Påverkan (P)



Risktyp	Beskrivning	Hantering	S	P
<b>MARKNADS- OCH OMVÄRLDSRISKER</b>				
Efterfrågan	Efterfrågan på mönsterkort är beroende av den allmänna konjunkturen och aktiviteten på relevanta marknader och olika slutmarknader. Efterfrågan på de mönsterkort NCAB säljer beror i slutändan på den underliggande efterfrågan på de slutprodukter i vilka de används.	NCABs produkter används i ett stort antal olika slutmarknader, såsom industri, telekommunikation, medicinteknik, flyg och försvar. NCABs affärsmodell har dessutom historiskt visat sig vara motståndskraftig mot makroekonomiska svängningar. 2020 visade på hur stora nedgångar i efterfrågan från transportsektorn kompensades av ökad efterfrågan inom medicinteknik.	●	●
Konkurrens	NCAB verkar på konkurrensutsatta marknader och kunder kan komma att välja att köpa mönsterkort från en annan leverantör. NCAB är utsatt för konkurrens från både tradingbolag och tillverkare på regional, nationell och multinationell nivå. Vissa av NCABs leverantörer konkurrerar med NCAB genom direktförsäljning till kunder.	NCAB har ett kraftfullt helhetserbjudande mot kunder såväl som mot tillverkare. De huvudsakliga konkurrensfaktorerna i NCABs verksamhet omfattar kvalitet och kvalitetskontroll, pris, design- och teknisk support, köpkraft, det produktutbud av produkter som tillhandahålls, förmåga att utföra leveranser i tid och tillgång till volymkapacitet.	●	●
Kapacitet	Såväl en hög som en låg belägningsgrad hos tillverkarna kan innebära risker för NCAB, antingen i form av lägre kvalitet på produkterna eller att priserna ökar och leveranser blir försenade. Om en fabrik går i konkurs eller väljer annan inriktning kan NCABs framtida leveranser hotas.	NCAB samarbetar med en rad olika tillverkare för olika teknisknivå och ändamål och har alltid minst "dual-sourcing", vilket innebär att beroendet av enskilda tillverkare är lågt samt att NCAB kan ha hög flexibilitet och kapacitet i sitt erbjudande.	●	●
Beroende av Kina	NCAB köper merparten, ca 85% av sina mönsterkort i Kina. Politisk oro, naturkatastrofer eller andra exporthinder från Kina kan påverka försäljningen negativt. Det finns även en ökande politisk ovilja att köpa produkter från Kina vilket kan påverka NCABs omsättning.	NCAB har alternativa fabriker utanför Kina, men beroendet av Kina kvarstår. NCAB har tack vare sin storle större möjligheter att finna alternativ än många mindre aktörer. Vid temporära problem blir oftast NCAB prioriterat hos leverantörerna. Efter förvärvet av Bare Board Group har NCAB nu även en fabriksbas och ett factory management team i Taiwan. NCAB har även initierat en sökprocess efter konkurrenskraftiga fabriker utanför Kina.	●	●
Pandemi	NCAB kan påverkas negativt av en pandemi. Påverkan kan komma från nedstängda leverantörer, störningar i leveranser av material till NCABs leverantörer, minskad efterfrågan från NCABs kunder samt störningar i leveranskedjor från Asien till Europa och USA.	NCAB arbetar med över 27 utvalda leverantörspartner och har även leverantörer utanför Kina. NCAB säljer till många olika kunder i olika kundsektorer vilket minskar risken. NCAB har låga fasta kostnader och kan relativt lätt anpassa kostnader vid stora efterfrågesvängningar.	●	●
<b>OPERATIVA RISKER</b>				
Varumärke och rykte	NCAB kan påverkas negativt om bolagets renommé bland dess leverantörer eller kunder försämras. Ett misslyckande av NCAB eller dess leverantörer att efterleva etiska, sociala, produkt-, arbets-, hälso-, säkerhets-, miljö- och andra standarder kan skada NCABs renommé och kan leda till förlust av kunder eller till negativa åtgärder från NCABs kunder.	NCAB följer upp att dess leverantörer efterlever tillämpliga arbetsrättsliga, miljörättsliga och andra lagar, regelverk och standarder genom kontinuerliga revisioner. NCAB har två personer i Kina som enbart arbetar med hållbarhetsrevisioner. NCAB kan avbryta ett befintligt samarbete, eller avstå från att påbörja ett nytt, om inte tillverkaren lever upp till de krav som NCAB ställer.	●	●
Kundberoende	NCAB har en diversifierad kundbas bestående av cirka 2 600 kunder, utspridda över 45 länder och en mängd olika branscher. Trots den goda riskspridningen är NCAB beroende av enskilda kundernas framgång och order.	NCAB arbetar ständigt med att utveckla kundbasen med fler kunder och djupare samarbeten. De 50 största kunderna stod för cirka 45 procent av bolagets intäkter under 2020, och de 10 största för cirka 23 procent vilket innebär en god riskspridning.	●	●
Organisation	Att kunna attrahera och behålla kvalificerad personal och ledning är viktigt för NCABs framtida strategi och verksamhet. Medarbetare med en hög teknisk kompetens är viktigt, samtidigt som mönsterkorts-kompetens minskar då mer och mer produktion flyttar till Asien.	NCAB har applicerat en decentraliserad organisation där varje dotterbolag och anställd får stort eget ansvar. NCAB erbjuder, tack vare sin globala närvaro, stora utvecklingsmöjligheter för de anställda. NCAB har stort fokus på utbildning och träning i alla roller. Vidare är företagskulturen en viktig hörnsten i NCABs strategi, något som också visas genom goda resultat i genomförda medarbetarundersökningar.	●	●
Förvärv	NCAB kan komma att uppleva svårigheter vad avser genomförandet av förvärv, integrering av förvärvade verksamheter och att uppnå förväntade synergieffekter. Förvärv kan dessutom exponera NCAB mot andra okända förpliktelser.	NCAB har gedigen erfarenhet av att förvärva bolag. Samtliga förvärvskandidater utvärderas noggrant med såväl interna som externa resurser i syfte att säkerställa att priset är det rätta och att inga oförutsedda risker förvärras. Vidare undersöks att det finns rätt förutsättningar för en lyckad integration – särskilt att företagskultur stämmer, att nyckelkunder och anställda kan behållas.	●	●
Lagar och regler	NCAB omfattas av ett antal internationella, EU-rättsliga, nationella och lokala lagar, regelverk, regler, beslut och andra handlingar, såsom exempelvis handelsrestriktioner, som verkställs av myndigheter i de länder där NCAB är verksamt och behöver iakttä ett stort antal olika regelsystem som ständigt utvecklas och som kan kräva att NCAB gör ytterligare investeringar.	NCABs lokala bolag arbetar nära sina respektive marknader och kan därigenom nära följa utvecklingen vad gäller myndighetsbeslut, förändringar i lagar, regler och andra bestämmelser.	●	●
IT-funktionalitet	Störningar i NCABs IT-systems funktioner, som avbrott, cyberrattacker eller att IT-systemen inte uppfyller relevanta integrationskrav från kunder, kan ha en väsentlig negativ påverkan på verksamheten. Eftersom NCAB lagrar kunddata är det även av största vikt att följa GDPR-lagstiftningen.	Driften av NCABs hårdvara är outsourcad till en tredje part, medan hantering av mjukvara och IT-system sköts internt. För att möta kundernas förväntningar övervakar och uppgraderar NCAB kontinuerligt sina IT-system.	●	●



Sannolikhet (S) Påverkan (P)



Risktyp	Beskrivning	Hantering	S	P
Decentralisering	NCABs decentraliserade struktur och geografiska bredd exponerar koncernen mot lokala problem som den kan komma att misslyckas med att identifiera och adressera i tid. NCABs decentraliserade struktur ställer höga krav på finansiell rapportering och intern kontroll. Brister i detta hänseende kan leda till fel i rapporteringen.	NCAB har välutvecklade system för kontroll av regelefterlevnad för att säkerställa en korrekt finansiell rapportering samt att NCAB och dess anställda efterlever NCABs avtal, interna riktlinjer eller policys, och interna kreditgränser.	●	●

## HÅLLBARHETSRIKSER

Miljö	NCABs huvudsakliga miljörisiker härrör från mönsterkortstillverkarnas resursanvändning, kemikalie- och avfallshantering, utsläpp i vatten och luft, samt kontaminering av mark. Ett ytterligare huvudområde är transport; majoriteten av NCABs koldioxidutsläpp orsakas av transport från tillverkare till kund. NCAB använder i huvudsak flyg som transportmedel till följd av att kunder ställer höga krav på korta leveranser.	NCAB har tydliga policys kring miljöarbete och utvärderar risker och påverkan. NCAB ställer krav på och följer upp att mönsterkortstillverkarna har identifierat och följer lokala miljökrav samt direktiven ROHS och REACH. NCAB har nära dialog med kunder och tillverkare om hur värdekedjan kan minska sin miljöpåverkan i design- och produktionsfaserna. NCAB erbjuder olika transportalternativ (flyg, båt, tåg, väg), alla med olika miljöpåverkan.	●	●
Mänskliga rättigheter	NCAB kan via sin verksamhet utsättas för utmaningar kring mänskliga rättigheter. NCAB verkar i en global miljö där vissa marknader begränsar insynen avseende mänskliga rättigheter.	Bolaget tillämpar uppförandekoder som inbegriper leverantörer och anställda, vilka innefattar stöd och respekt för de mänskliga rättigheterna. NCAB har nolltolerans mot diskrimineringar och kränkningar. NCAB har ett systematiskt förebyggande- och uppföljande arbetssätt såväl internt och externt.	●	●
Sociala förhållanden	Brister i NCABs och mönsterkortstillverkarnas arbete kring arbetsmiljö, säkerhet och hälsa, och anställnings- och arbetsvillkor kan få negativa konsekvenser på individnivå såväl som på företagsnivå.	NCAB ställer krav på och följer upp att mönsterkortstillverkarna, samt den egna verksamheten, har identifierat och följer lokala krav. Bolaget tillämpar uppförandekoder som inbegriper leverantörer och anställda. NCAB har ett systematiskt förebyggande och uppföljande arbetssätt såväl internt och externt. En visselblåsarefunktion finns på NCABs hemsida där ev. missförhållanden kan rapporteras.	●	●
Korruption	Korruption förekommer i alla länder och branscher i varierande grad. NCAB och NCABs leverantörer utsätts för diverse etiska risker i sin verksamhet, såsom korruption, affärsetik och mutor.	NCAB har rutiner och processer på plats i syfte att undvika och motverka mutor och korruption. Vidare utbildar NCAB medarbetare och leverantörer genom uppförandekoder och utbildningar.	●	●

## FINANSIELLA RISKER

Valuta	Valutakursfluktuationer kan påverka NCABs kassaflöde, resultaträkning och balansräkning samt försäljningspriset på mönsterkort. Huvuddelen av NCABs inköp och försäljning sker i USD. NCABs vinster och tillgångar påverkas följaktligen av fluktuationer i priset av USD i förhållande till SEK. NCAB är även exponerat mot fluktuationer i EUR och CNY i förhållande till SEK.	Koncernens riskhanteringspolicy är att istället för att valuta-säkra kassaflöden styra prissättning och fakturering till USD, som också är den valuta merparten av alla inköp sker i. Cirka 85 procent av koncernens prissättning sker i USD och cirka 75 procent av koncernens fakturering sker i USD. Inköp av varor samt frakter sker till cirka 95 procent i USD.	●	●
Skatt	Verksamheterna i NCABs lokala dotterbolag bedrivs i enlighet med NCABs förståelse eller tolkning av gällande skattelagar, skatteavtal, andra skatteföreskrifter och krav från de berörda skattemyndigheterna. Det finns en risk att NCABs skatteposition kan förändras till följd av de beslut som fattas av berörda skattemyndigheter eller till följd av ändrade lagar, avtal och andra bestämmelser.	NCABs lokala bolag arbetar nära sina respektive marknader och kan därigenom nära bevaka utvecklingen vad gäller myndighetsbeslut, förändringar i lagar, regler och andra bestämmelser.	●	●
Goodwill	NCAB:s koncernbalansräkning inkluderar betydande goodwill. Förändrade marknadsförutsättningar eller andra faktorer som påverkar de förvärvade bolagens verksamhet negativt kan komma att innebära en risk för framtida nedskrivning av goodwill.	Vid förvärv är NCAB noggranna att förvärvspriset korrekt återspeglar det förvärvade bolagets framtidsutsikter. Det finns väl inarbetade rutiner, processer och kvalitetskrav som NCAB använder för att minimera risken för överpris vid förvärv. Nedskrivningsprövning av goodwill görs årligen samt vid indikation om värdenedgång.	●	●
Ränta	NCAB är exponerat mot ränterisker som kan få verkliga värden, finansiella intäkter och kostnader, kassaflöde och/eller resultat att variera till följd av förändringar i marknadsräntor.	Koncernens upplåning sker huvudsakligen till rörlig ränta. Ränteexponeringen kan om styrelsen så beslutar reduceras genom derivat som omvandlar rörlig ränta till fast ränta.	●	●
Kredit	NCAB är exponerat mot kredit- och motpartsrisk. Dotterbolagen inom NCAB säljer mönsterkort via avtal som inte är säkerställda genom pant eller annan säkerhet. Bolaget är därtill exponerat mot kreditrisker i förhållande till finansiella institutioner i vilka NCAB har deponerat medel.	Varje koncernföretag ansvarar för att följa upp och analysera kreditrisken för varje ny kund innan standardvillkor för betalning och leverans erbjuds. Koncernen försäkrar dotterbolagens kreditrisker via ett kreditförsäkringsbolag. Användningen av kreditgränser följs upp regelbundet. Motpartsrisk avseende finansiella tillgångar hanteras på koncernnivå och endast ett fåtal godkända banker får användas.	●	●
Finansiering	NCAB kan få likviditetsbrist och kanske inte kan uppta lån till förmånliga villkor, eller uppta lån överhuvudtaget. Om NCAB misslyckas med att uppfylla sina skyldigheter enligt kreditfaciliteten eller bryter mot något av lånevillkoren kan det påverka NCAB negativt.	NCAB har ett finansiellt mål om maximal skuldsättningsgrad. Tack vare affärsmodellen med låg kapitalbindning har NCAB starka kassaflöden.	●	●

# NCAB-aktien

NCAB hade vid årskiftet 2020/2021 varit noterat på Nasdaq Small Cap Stockholm i två och ett halvt år. I januari flyttades aktien till Midcap. Under våren 2020 gjordes en nyemission för att öka stabilitet och flexibilitet. Därigenom kom flera nya ägare in och likviditeten i aktien ökade. Sedan noteringen i juni 2018 till december 2020 har NCABs aktiekurs ökat från 75 kronor till 262 kronor – en ökning med 250 procent.

## AKTIEKURSUUTVECKLING

Under 2020 har NCAB-aktien genererat en avkastning om 59 procent (från 165 kronor till 262 kronor). Under samma period har OMX Stockholm PI utvecklats positivt med 11 procent. Högsta betalkurs under perioden var den 12 oktober och den 18 november om 286 kr. Den lägsta noteringen var 101 kr och noterades den 23 mars. Med den sista betalkursen vid periodens utgång uppgående till 262 kr blev det totala marknadsvärdet vid årets utgång 4 899 Mkr. I januari 2021 flyttades NCAB upp till Midcap.

## AKTIEKAPITALET OCH DESS UTVECKLING

Styrelsen för NCAB beslutade med stöd av det bemyndigande som styrelsen erhöll på årsstämman den 13 maj 2019, i april 2020 om en riktad nyemission av 1 850 000 nya aktier till en teckningskurs om 155 kronor per aktie. Genom nyemissionen tillfördes NCAB cirka 287 Mkr före emissionskostnader. Teckningskursen i nyemissionen fastställdes genom ett accelererat bookbuilding-förfarande. Nyemissionen fulltecknades av ett antal svenska och internationella institutionella investerare till dagskurs.

NCAB Groups aktiekapital uppgick per den 31 december 2020 till 1,9 Mkr fördelat på 18 697 124 aktier med ett kvotvärde om 0,01 kr per aktie. Enligt bolagsordningen ska aktiekapitalet vara lägst 1 500 000 kr och högst 6 000 000 kr fördelat på lägst 15 000 000 aktier och högst 60 000 000 aktier. Tabellen nedan visar förändringarna i NCABs aktiekapital för perioden som omfattas av den historiska finansiella informationen fram till och med 2020.

## UTDELNINGSPOLICY OCH UTDELNINGSFÖRSLAG

NCABs utdelningspolicy avser att dela ut tillgängligt kassaflöde med hänsyn till bolagets skuldsättning och framtida tillväxtpotentialer, inklusive förvärv. Utdelningen förväntas motsvara minst 50 procent av nettovinsten. För helåret 2019 skedde ingen utdelning, för helåret 2020 föreslår styrelsen en utdelning om 5,00 kronor per aktie, sammanlagt 93,5 Mkr.

## NCAB-AKTIE SOM INVESTERING

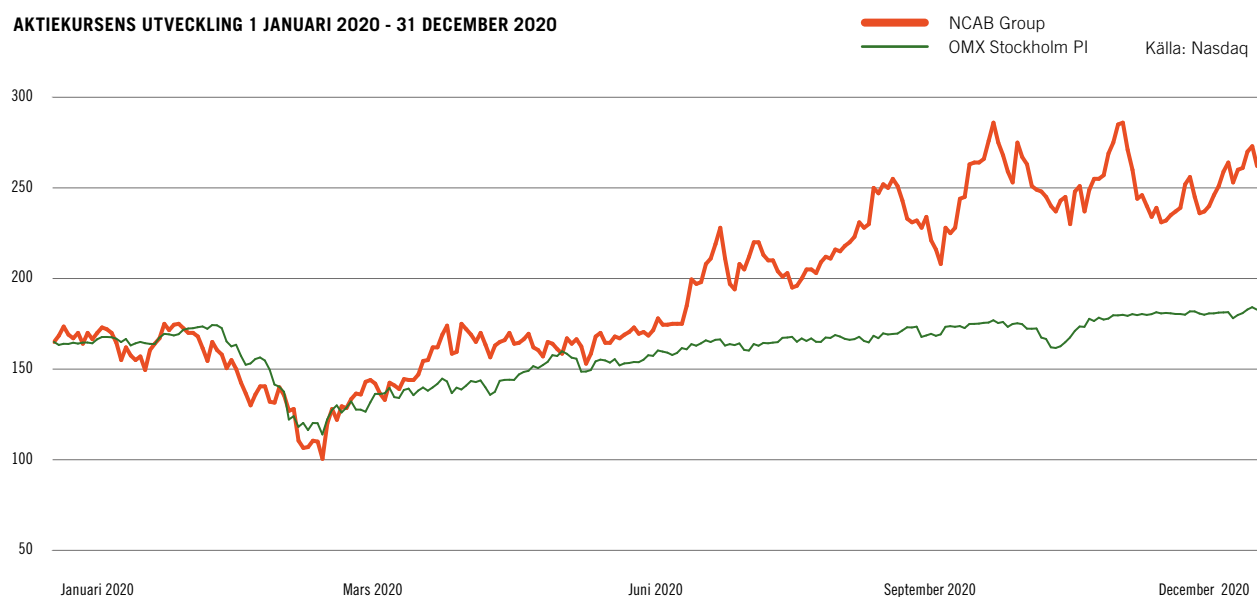
- Stark position på en marknad med stabil tillväxt och grundläggande trender som gynnar leverantörer av mönsterkort
- Unikt erbjudande till kunder och tillverkare
- Lång historik av lönsam tillväxt och motståndskraft mot makroekonomiska svängningar
- Affärsmodell med låg kapitalbindning och starka kassaflöden
- Erfaren ledningsgrupp med många års erfarenhet av att leda ett bolag med tillväxt och god lönsamhet

## ÄGARSTRUKTUR PER DEN 31 DECEMBER 2020

Antalet aktieägare i NCAB uppgick per den 31 december 2020 till 1 708 (1 463) enligt Euroclear Sweden AB. NCABs tio största ägare innehade aktier motsvarande 65,1 procent av såväl röster som kapital i bolaget. Utländskt ägande uppgick till cirka 22,3 procent per den 31 december 2020.

Datum för registrering	Händelse	Förändring i antal aktier	Totalt antal aktier	Förändring i aktiekapitalet (SEK)	Totalt aktiekapital (SEK)
13 april, 2018	Aktiesplit 10:1	13 614 111	15 126 790	–	1 512 679
24 april, 2018	Utnyttjande av optioner	285 000	15 411 790	28 500	1 541 179
8 juni, 2018	Konvertering av preferensaktier till stamaktier	–	15 411 790	–	1 541 179
8 juni, 2018	Utnyttjande av optioner	102 000	15 513 790	10 200	1 551 379
8 juni, 2018	Nyemission	1 333 334	16 847 124	133 333	1 684 712
24 april, 2020	Nyemission	1 850 000	18 697 124	185 000	1 869 712

## AKTIEKURSENS UTVECKLING 1 JANUARI 2020 - 31 DECEMBER 2020

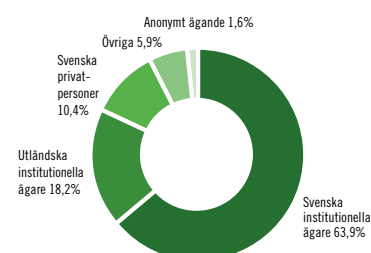


## DE TIO STÖRSTA ÄGARNA

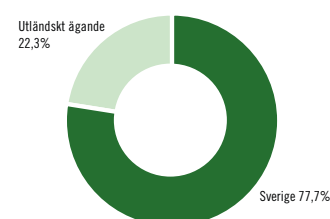
Ägare	Antal aktier	Kapital	Röster
R12 Kapital	3 385 155	18,1%	18,1%
Swedbank Robur Fonder	1 723 516	9,2%	9,2%
SEB Fonder	1 187 758	6,4%	6,4%
Fjärde AP-fonden	1 121 015	6,0%	6,0%
Montanaro	1 109 150	5,9%	5,9%
C WorldWide Asset Management	878 834	4,7%	4,7%
AMF Pension & Fonder	753 740	4,0%	4,0%
Andra AP-fonden	710 757	3,8%	3,8%
Hans Ståhl	673 860	3,6%	3,6%
Tredje AP-fonden	633 333	3,4%	3,4%
<b>Totalt</b>	<b>12 177 118</b>	<b>65,1%</b>	<b>65,1%</b>

Uppgifterna ovan avser 31 december 2020.

## ÄGARTYPER, % AV KAPITAL



## ÄGARFÖRDELNING PER LAND, % AV KAPITAL

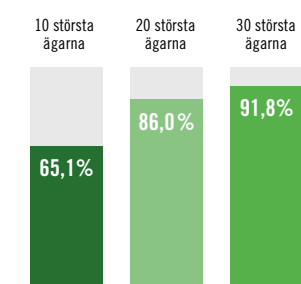


## ÄGARFÖRDELNING EFTER INNEHAV

Storleksklass	Antal aktier	Kapital	Röster	Antal kända ägare	Andel av kända ägare
1-1 000	202 011	1,1%	1,1%	1 565	91,6%
1 001-10 000	249 159	1,3%	1,3%	81	4,7%
10 001-50 000	782 630	4,2%	4,2%	32	1,9%
50 001-100 000	241 820	1,3%	1,3%	4	0,2%
100 001-500 000	3 636 149	19,4%	19,4%	14	0,8%
500 001-1 000 000	4 762 118	25,5%	25,5%	7	0,4%
1 000 001 -	8 526 594	45,6%	45,6%	5	0,3%
Anonymt ägande	296 643	1,6%	1,6%		
<b>Totalt</b>	<b>18 697 124</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 708</b>	<b>100,0%</b>

Uppgifterna ovan avser 31 december 2020. Källa: Modular Finance.

## KONCENTRATION, ÄGARE



# Målöversikt och utdelningspolicy

## TILLVÄXT

### MÅL

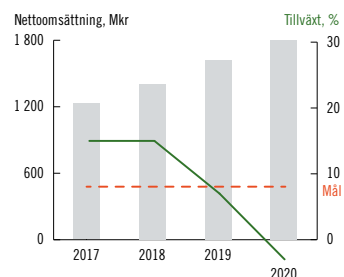
# 8%

På medellång sikt uppnå en genomsnittlig tillväxt före förvärv om cirka 8% per år

### UTFALL

# -3%

Omsättningen växte med 19% under 2020, före förvärv var tillväxten -3%. I US-dollar växte omsättningen med 22%



## LÖNSAMHET

### MÅL

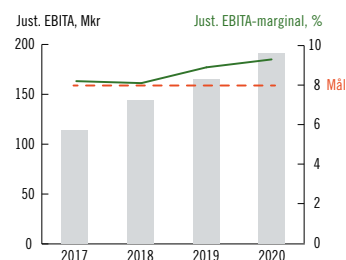
# 8%

På medellång sikt nå en genomsnittlig justerad EBITA-marginal om cirka 8%

### UTFALL

# 9,0%

Under 2020 nåddes en justerad EBITA-marginal om 9,0%



## SKULDSÄTTNING

### MÅL

# <2,0

Nettoskuld i förhållande till justerad EBITDA (exklusive effekt från IFRS 16) ska vara mindre än 2,0

### UTFALL

# -0,6

Nettoskulden i förhållande till justerat EBITDA (exklusive justering för IFRS 16) var per 31 december 2020 -0,6

### NETTOSKULD 2020 (INKL IFRS 16)

# -85,3 Mkr

### NETTOSKULD 2020 (EXKL IFRS 16)

# -116,3 Mkr

## UTDELNING

### UTDELNINGSPOLICY

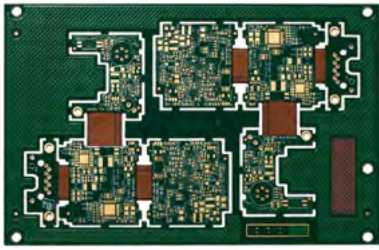
# 50%

Dela ut tillgängligt kassaflöde vilket förväntas motsvara minst 50% av nettovinsten

### FÖRSLAG

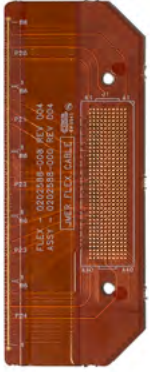
# 5,00 kr/aktie

Förslaget till årsstämman 2021 är en utdelning på 93,5 Mkr motsvarande 69% av nettovinsten



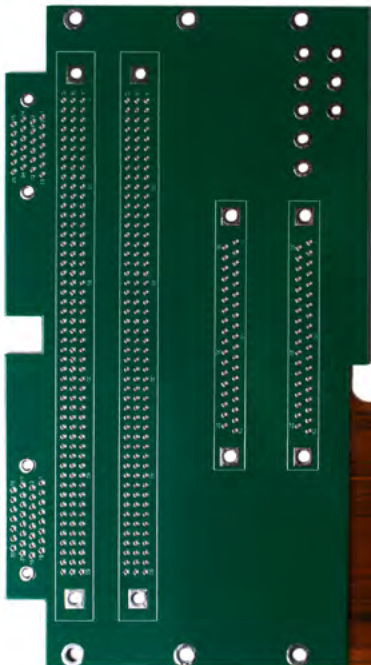
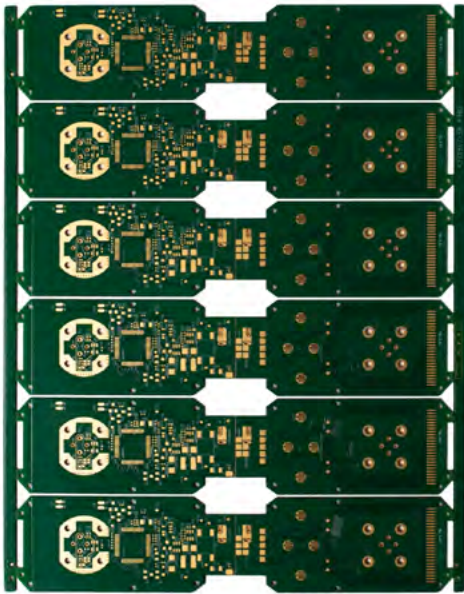
### Flexkort

Flex-, semi-flex- och flex-rigida mönsterkort är mönsterkort som är helt eller delvis böjbara. De flexibla korten används för installation i trånga utrymmen och i rörliga applikationer, exempelvis i digitalkameror och i kompakta medicinska utrustningar.



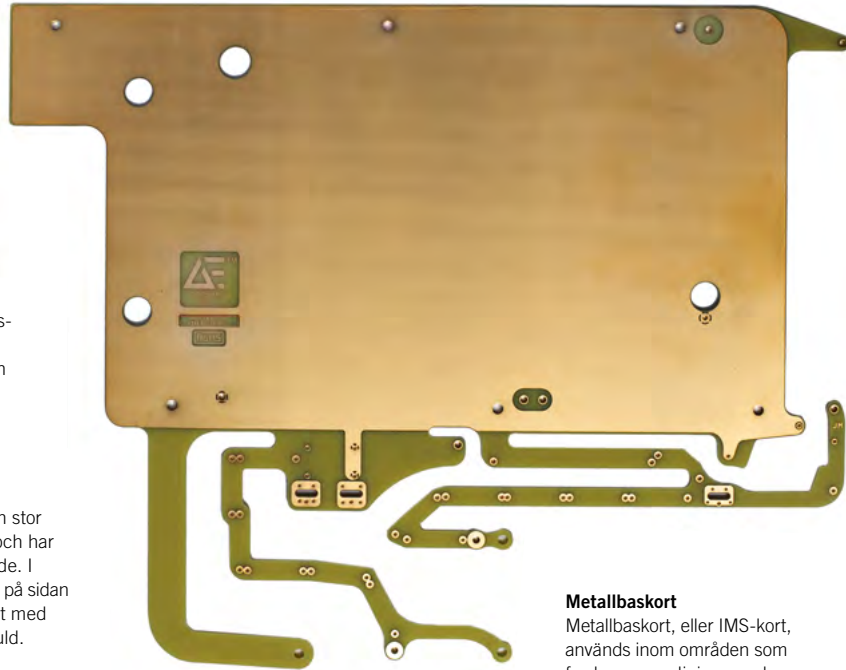
### Flerlayerskort

Flerlayersmönsterkort är en stor del av NCABs produktion och har ett brett användningsområde. I produkten Neuromonitoring på sidan 16 används ett 8-lagerskort med ytbehandling av kemiskt guld.



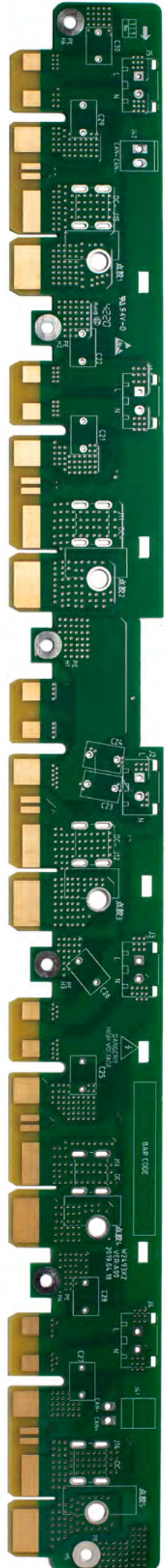
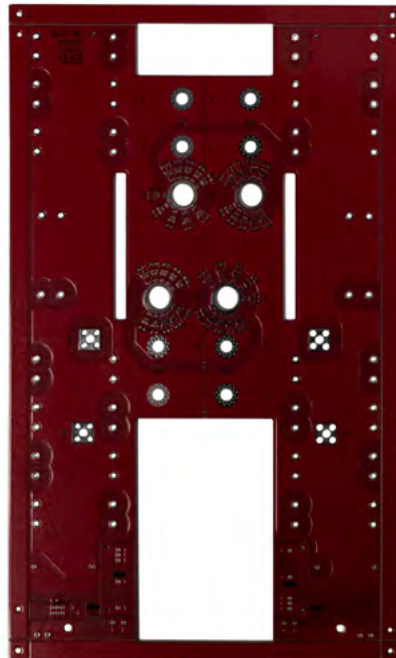
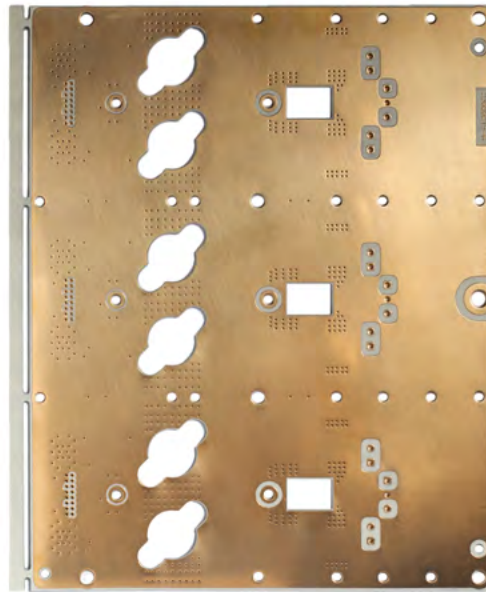
### HDI

Ett HDI-kort har flera kopparlager, tunnare ledare och hålstrukturer där många av hålen inte går igenom hela kortet som på traditionella mönsterkort. Teknologin används i produkter där det är ont om plats, samt där många funktioner ska samlas.



### Metallbaskort

Metallbaskort, eller IMS-kort, används inom områden som fordons-, medicin-, rymdteknik-, belysnings- och industriella applikationer. I digitalkameran med bildskärm - Mirror Eye Camera - på sidan 17 används bland annat metallbaskort.



# Styrelse



**1. CHRISTIAN SALAMON**

Född 1961. Styrelseordförande sedan 2007.

**Utbildning:** Civilingenjörsexamen i teknisk fysik från Kungliga Tekniska högskolan och en MBA från Harvard Business School i Boston, USA.

**Övriga nuvarande befattningar:** Styrelseordförande för OSM Holding AB och Sverige-Amerika Stiftelsen, styrelseledamot i Altor Fund Manager AB och Industrifonden, samt rådgivare till eEquity.

**Aktieinnehav:** 501 610 aktier via det 100 procent ägda Gogoy AB.

**Oberoende:** Oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning och oberoende av bolagets största ägare.

**2. JAN-OLOF DAHLÉN**

Född 1942. Styrelseledamot sedan 2007.

**Utbildning:** Civilingenjörsexamen vid Chalmers tekniska högskola samt civilekonomexamen Handelshögskolan i Göteborg och har studerat vid Carnegie Mellon University i USA.

**Övriga nuvarande befattningar:** Styrelseordförande i Millstream Market Data AB och Magic Formula Sweden AB.

**Aktieinnehav:** 20 000 aktier.

**Oberoende:** Oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning och oberoende av bolagets största ägare.

**3. PER HESSELMARK**

Född 1971. Styrelseledamot mellan 2007–2010, och åter styrelseledamot sedan 2016.

**Utbildning:** Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

**Övriga nuvarande befattningar:** Styrelseordförande i MEWAB Holding AB samt styrelseledamot i AditroGroup AB, Oriflame Holding AG, OSM Holding AB och Nimbus Boats Sweden AB.

**Aktieinnehav:** Inga egna aktier men innehar 10,1 procent av aktierna och 35,7 procent av rösterna i R12 som äger 3 385 155 aktier motsvarande 18,1 procent av kapitalet i NCAB.

**Oberoende:** Oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning och beroende av bolagets största ägare.

**4. MAGDALENA PERSSON**

Född 1971. Styrelseledamot sedan 2017.

**Utbildning:** Masterexamen i företagsekonomi och en licentiatexamen i ekonomi från Linköpings universitet.

**Övriga nuvarande befattningar:** Styrelseordförande i Iver AB och i Nexon Asia Pacific, ägare av och styrelseledamot i Myrtel Management AB samt styrelseledamot i Intrum (publ).

**Aktieinnehav:** 2 000 aktier.

**Oberoende:** Oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning och oberoende av bolagets största ägare.

**5. HANS RAMEL**

Född 1964. Styrelseledamot sedan 2007.

**Utbildning:** Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

**Övriga nuvarande befattningar:** Styrelseledamot i af Jochnick Foundation, Aditro Group AB och OSM Holding AB.

**Aktieinnehav:** Inga egna aktier men innehar 10,7 procent av aktierna och 36,0 procent av rösterna i R12 som äger 3 385 155 aktier motsvarande 18,1 procent av kapitalet i NCAB.

**Oberoende:** Oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning och beroende av bolagets största ägare.

**6. GUNILLA RUDEBJER**

Född 1959. Styrelseledamot sedan 2017.

**Utbildning:** Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

**Övriga nuvarande befattningar:** Styrelseledamot i Ambea AB (publ), Oriflame Holding AG och Skistar AB (publ).

**Aktieinnehav:** 6 666 aktier.

**Oberoende:** Oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning och oberoende av bolagets största ägare.

**7. HANS STÅHL**

Född 1955. Styrelseledamot sedan 2007.

**Utbildning:** –

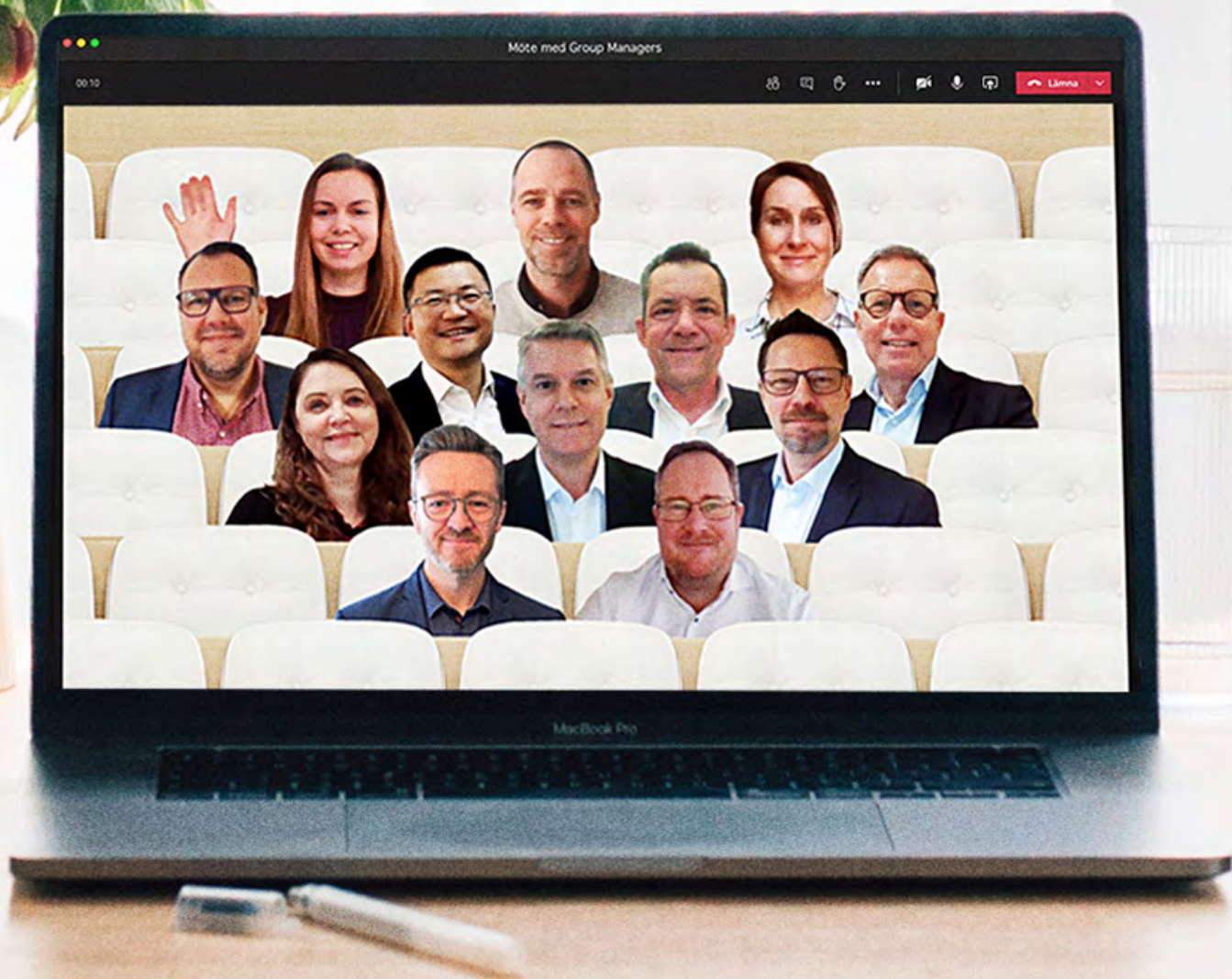
**Övriga nuvarande befattningar:** –

**Aktieinnehav:** 673 860 aktier.

**Oberoende:** Beroende i förhållande till bolaget och dess ledning och oberoende av bolagets största ägare.

Uppgifterna avseende aktieinnehav avser 31 december 2020.

# Koncernledning





**PETER KRUK**

Född 1968. President and Chief Executive Officer sedan 2020.

**Utbildning:** Civilingenjör i teknisk fysik från Chalmers tekniska högskola med studier även på Ecole Polytechnique Federale de Lausanne.

**Aktieinnehav:** 2 852 aktier.

**ANDERS FORSÉN**

Född 1962. Chief Financial Officer sedan 2008.

**Utbildning:** Civilekonomexamen från Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 330 000 aktier.

**ANDY LIU**

Född 1980. VP Asia and MD China Sales sedan 2007.

**Utbildning:** Industrial System Engineering, University of Regina, Canada.

**Aktieinnehav:** 32 000 aktier.

**ANNA LOTHSSON**

Född 1977. Sustainability Manager sedan 2013.

**Utbildning:** Högskoleingenjörsexamen i elektroteknik och ekonomi från Kungliga Tekniska högskolan samt en graduate certificate i marknadsföring från University of Wollongong, Australien.

**Aktieinnehav:** 46 900 aktier.

**CHRIS NUTTALL**

Född 1973. Chief Operating Officer sedan 2009.

**Utbildning:** Magisterexamen i kvalitetshantering samt en kandidatexamen i teknologi och ledarskap från Paisley University, Storbritannien.

**Aktieinnehav:** 18 290 aktier.

**EVA HOLM**

Född 1962. VP People and Culture sedan 2015.

**Utbildning:** Civilekonomexamen från Stockholms universitet.

**Aktieinnehav:** 400 aktier.

**HOWARD GOFF**

Född 1962. VP Europe sedan 2018, MD NCAB Group UK sedan 2010.

**Utbildning:** Examen (HND) i flyg- och rymdteknik från University of West England i Bristol, Storbritannien.

**Aktieinnehav:** –

**MAGNUS JACOBSSON**

Född 1975. Chief Information Officer sedan 2005.

**Utbildning:** –

**Aktieinnehav:** 53 000 aktier.

**MARTIN MAGNUSSON**

Född 1976. VP NCAB Group North America sedan 2017.

**Utbildning:** MBA från Växjö universitet.

**Aktieinnehav:** 135 000 aktier.

**MICHAEL LARSSON**

Född 1968. VP Sales sedan 2017.

**Utbildning:** –

**Aktieinnehav:** 41 410 aktier.

**RIKARD WALLIN**

Född 1972. VP Nordic sedan 2018 and MD NCAB Group Sweden sedan 2011.

**Utbildning:** Genomgått ett Corporate Management Program vid Institutet för företagsledning (IFL) vid Handelshögskolan i Stockholm och studerat Strategic Management & Leadership vid Chartered Management Institute i London, Storbritannien.

**Aktieinnehav:** 25 500 aktier.

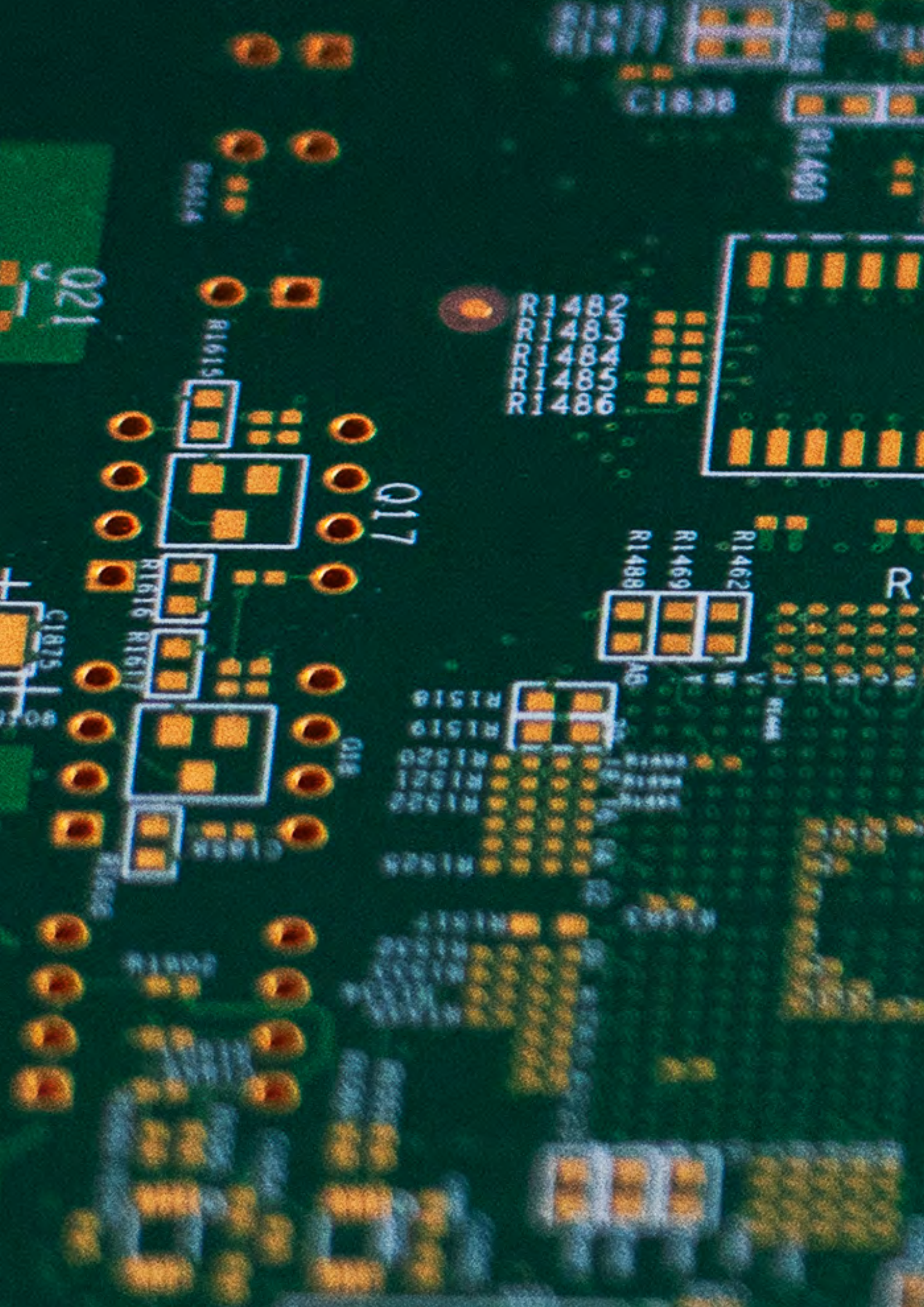
**SANNA MAGNUSSON**

Född 1979. Global Marketing Manager sedan 2006.

**Utbildning:** B.Sc i Marketing and Human Resources Management från Unitec Institute of Technology, Auckland, New Zealand.

**Aktieinnehav:** 24 000 aktier.

Uppgifterna avseende aktieinnehav avser 31 december 2020.



R1482  
R1483  
R1484  
R1485  
R1486

Q17

R1462  
R1469  
R1488

R1518  
R1519  
R1520  
R1521  
R1522  
R1523  
R1524  
R1525  
R1526  
R1527  
R1528

Q18

Q21

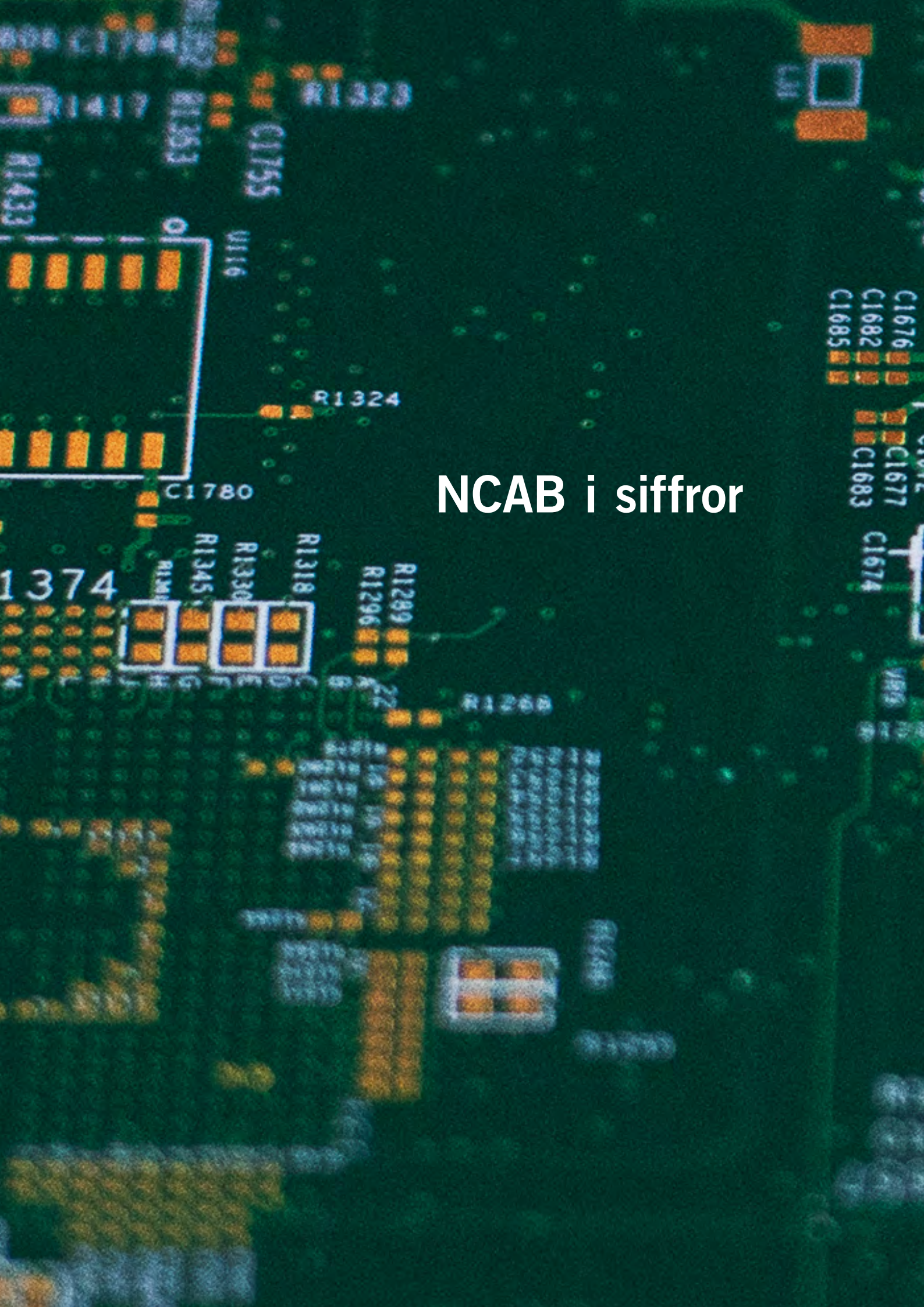
C1838

R1460

C1875

R

NCAB i siffror



# Bolagsstyrning

NCAB ser en sund bolagsstyrning som en viktig grund för att uppnå en förtroendefull relation till aktieägarna och andra viktiga parter. Svensk kod för bolagsstyrning, som tillämpas av NCAB, syftar till att skapa en god balans mellan aktieägarna, styrelsen och den högsta ledningen. En förnuftig bolagsstyrning, med hög standard när det gäller öppenhet, tillförlitlighet och etiska värderingar, är vägledande för NCAB.

NCABs aktier är upptagna till handel vid Nasdaq Stockholm och följer således utöver reglerna i aktiebolagslagen (2005:551) och årsredovisningslagen (1995:1554) även Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") samt andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler. Koden anger en norm för bolagsstyrning på en högre ambitionsnivå än aktiebolagslagen och andra reglers minimikrav. Koden bygger på principen "följ eller förklara". Det innebär att bolaget inte vid varje tillfälle måste följa varje regel i Koden utan kan välja andra lösningar som bedöms bättre svara mot omständigheterna i det enskilda fallet, förutsatt att bolaget öppet redovisar varje sådan avvikelser, beskriver den lösning som valts i stället samt anger skälen för detta.

## EFTERLEVNAD AV SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

Inga överträdelser mot tillämpliga regelverk har förekommit under 2020 och NCABs verksamhet har genomförts i enlighet med god praxis på aktiemarknaden. Bolaget avviker inte från Koden.

## AKTIER OCH AKTIEÄGARE

NCABs aktiebok förs av Euroclear Sweden AB. Per den 31 december 2020 hade NCAB 1 708 aktieägare enligt aktieboken och det totala antalet aktier uppgick till 18 697 124, alla med en röst vardera. Mer om NCABs aktie och dess aktieägare återfinns under avsnittet NCAB-aktien på sidan 34-35.

## BOLAGSORDNING

Enligt bolagsordningen är bolagets firma NCAB Group AB (publ) och räkenskapsår är kalenderår 1 januari till 31 december. För bolagsordningen i sin helhet, som i sin nuvarande form antogs vid bolagsstämman den 5 juni 2020, se bolagets hemsida [www.ncabgroup.com](http://www.ncabgroup.com), avsnittet Investerares/Bolagsstyrning/Bolagsordning.

## BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är NCABs högsta beslutande organ och kan avgöra varje fråga i bolaget som inte uttryckligen faller under ett annat bolagsorgans exklusiva kompetens. På årsstämman, som ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång, utövar aktieägarna sin rösträtt i frågor såsom fastställande av resultat och balansräkning, disposition av bolagets vinst eller förlust, beslut om ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och den verkställande direktören för räkenskapsåret, val av styrelseledamöter och revisor samt ersättning till styrelsen och revisorn. Vid årsstämmor ska, minst en ledamot i valberedningen, bolagets revisor och, i

den mån det är möjligt, samtliga övriga styrelseledamöter delta. I enlighet med bolagsordningen ska kallelse till bolagsstämma ske genom annonsering i Post- och inrikes Tidningar och genom att kallelsen hålls tillgänglig på bolagets hemsida. Ett meddelande om att kallelse till stämman har skett ska samtidigt annonseras i Svenska Dagbladet. Utöver årsstämman kan extra bolagsstämma sammankallas. Styrelsens ordförande, så många andra styrelseledamöter som möjligt och den verkställande direktören ska närvara vid extra bolagsstämmor i bolaget.

## RÄTT ATT DELTA I BOLAGSSTÄMMA

Alla aktieägare som är direktregistrerade i den av Euroclear förda aktieboken fem vardagar före bolagsstämman och som har meddelat bolaget sin avsikt att delta i bolagsstämman senast det datum som anges i kallelsen till bolagsstämman, har rätt att delta i bolagsstämman och rösta för det antal aktier de innehar. Aktieägare kan delta i bolagsstämman personligen eller genom ett ombud och kan även åtföljas av högst två biträden.

## INITIATIV FRÅN AKTIEÄGARE

Aktieägare som önskar få ett ärende behandlat på bolagsstämman måste skicka in en skriftlig begäran till styrelsen. Begäran ska normalt ha tagits emot av styrelsen sju veckor före bolagsstämman.

## ÅRSSTÄMMA 2020

På årsstämman den 5 juni 2020 fastställdes resultat- och balansräkning samt disposition av bolagets resultat. Beslut fattades om att inte lämna någon utdelning. Vidare fattades beslut om beviljande av ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och verkställande direktör, val av styrelseledamöter och revisor samt ersättning till styrelsen. Därutöver bemyndigades styrelsen att fatta beslut om ökning av bolagets aktiekapital genom nyemission. Slutligen beslutades om att anta en ny bolagsordning.

## ÅRSSTÄMMA 2021

NCABs årsstämma 2021 kommer att hållas den 10 maj. För ytterligare information om årsstämman 2021 se sidan 95, samt NCABs hemsida [www.ncabgroup.com](http://www.ncabgroup.com).

## VALBEREDNING

Bolagsstämman 5 juni 2020 beslutade att utse en valberedning. Valberedningen ska bestå av representanter för de fyra största aktieägarna enligt Euroclears register per den sista bankdagen i augusti 2020. Styrelsens ordförande skall ingå i valberedningen. Valberedningen utser ordförande inom sig. Om representant lämnar valberedningen eller vid en ägarförändring som innebär att representerad aktieägare inte längre tillhör de största aktieägarna bör, om valberedningen finner det lämpligt, dess sammansättning ändras på sätt som valberedningen beslutar. Valberedningens sammansättning ska offentliggöras så snart representanterna och valberedningens ordförande har utsetts. Ersättning för arbete i valberedningen ska ej utgå.

Valberedningen har till uppgift att framlägga förslag till:

- Ordförande vid årsstämma;
- Styrelseledamöter, styrelseordförande och revisor;
- Styrelsearvode uppdelat mellan ordförande och övriga ledamöter;
- Arvodering för arbete i styrelsens utskott;
- Arvodering av revisorer; och
- Valberedning för nästkommande bolagsstämma

I enlighet med bolagsstämmans beslut utsågs följande personer till valberedningen: Per Hesselmark, R12 Kapital, Jannis Kitsakis, Fjärde AP-fonden, Christoffer Geijer, SEB Investment Management, Ulrik Grönvall, Swedbank Robur samt Christian Salamon, styrelsens ordförande. Valberedningens sammansättning presenterades genom en pressrelease den 14 oktober 2020. Ulrik Grönvall utsågs till valberedningens ordförande.

Valberedningen har inför årsstämman 2021 haft tre protokollförda möten, där alla medlemmar har deltagit, och har därutöver haft flera informella kontakter. Valberedningen har intervjuat ett urval av styrelseledamöterna. Valberedningen har även fått en presentation av styrelsens egen utvärdering av dess arbete. Särskild uppmärksamhet har ägnats åt styrelsens sammansättning och hur styrelsen fungerar som grupp och valberedningen har diskuterat utvärderingen av styrelsens arbete. Valberedningen har även diskuterat och utvärderat ersättningsnivån till styrelsen och jämfört den med ersättningsnivåer för andra jämförbara bolag. Information har funnits tillgänglig på NCABs hemsida om hur aktieägare har kunnat lämna förslag till valberedningen. I fråga om styrelsens sammansättning har som mångfaldspolicy tillämpats vad som föreskrivs i punkt 4.1 i Koden.

Valberedningens förslag till årsstämman 2021 kommer att presenteras i samband med kallelsen och görs tillgänglig på NCABs hemsida.

## STYRELSEN

Styrelsen är det högsta beslutande organet efter bolagsstämman och även det högsta verkställande organet. Styrelsens ansvar regleras huvudsakligen i aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, bolagets bolagsordning, riktlinjer från bolagsstämman och styrelsens arbetsordning. Därutöver ska styrelsen följa Koden och Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter, samt andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler.

Enligt aktiebolagslagen är styrelsen ansvarig för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsens arbetsordning som har antagits av styrelsen och årligen granskas, reglerar fördelningen av arbete och ansvar mellan styrelsen, dess

ordförande och den verkställande direktören. Styrelsen antar även instruktioner för styrelsens utskott och en instruktion för den verkställande direktören, samt en instruktion för ekonomisk rapportering.

I styrelsens uppgift ingår att fastställa strategier, affärsplaner och budgetar, delårsrapporter, årsbokslut och årsredovisningar samt att anta instruktioner, policys och riktlinjer. Styrelsen fastställer även hållbarhetsstrategin och sätter hållbarhetsmål. Styrelsen är även skyldig att följa den ekonomiska utvecklingen och säkerställa kvalitet i den ekonomiska rapporteringen och den interna kontrollen samt att utvärdera verksamheten baserat på de mål och riktlinjer som styrelsen satt upp. Slutligen fattar styrelsen beslut angående bolagets väsentliga investeringar samt förändringar i organisationen och verksamheten.

Styrelseordföranden leder styrelsearbetet och ansvarar för att styrelsen uppfyller sina skyldigheter i enlighet med tillämpliga lagar och regler och att arbetet sker effektivt och i enlighet med styrelsens arbetsordning. Styrelseordföranden ska kontrollera att styrelsens beslut verkställs, att styrelsen i tid får den information som krävs för att kunna utföra sitt arbete och att styrelsen löpande fördjupar kunskaper om bolaget och dess verksamhet. Styrelseordförande är även ansvarig för att styrelsens arbete utvärderas varje år. Styrelseordföranden företräder styrelsen gentemot bolagets aktieägare. Styrelseledamöter väljs årligen på bolagsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Enligt bolagets bolagsordning skall styrelsen bestå av minst tre och högst tio bolagsstämموvalda ledamöter utan styrelsesuppleanter.

## REVISIONSUTSKOTT

Styrelsen har utsett ett revisionsutskott i enlighet med aktiebolagslagen. Enligt aktiebolagslagen får ledamöterna i revisionsutskottet inte vara anställda av bolaget och minst en ledamot i revisionsutskottet ska ha redovisnings- eller revisionskompetens.

Revisionsutskottet består av tre ledamöter, Gunilla Rudebjer (ordförande), Hans Ramel och Christian Salamon, som alla är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Gunilla Rudebjer och Christian Salamon är även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

Revisionsutskottet är ansvarigt för att övervaka bolagets finansiella rapportering, riskhantering och interna kontroll samt redovisning och revision. Revisionsutskottet granskar och övervakar även revisorernas opartiskhet och självständighet, andra tjänster tillhandahållna av bolagets revisorer samt biträder bolagets valberedning vid upprättandet av förslag till revisorsval. Ledamöterna i revisionsutskottet besitter den kompetens och erfarenhet inom redovisning, revision och/eller riskhantering, som krävs för att fullgöra utskottets skyldigheter. Under året har revisionsutskottet haft sex möten, varav fyra där bolagets revisorer deltog. Utskottet har under året haft primärt fokus på den finansiella rapporteringen, redovisningen av förvärven, finansiella effekter av coronapandemin, riskuppföljning och internkontroll samt revisionsfrågor.

## ERSÄTTNINGSPOLICY

Styrelsen har utsett ett ersättningsutskott. Enligt styrelsens arbetsordning, får en ledamot som sitter i ersättningsutskottet inte vara anställd av bolaget eller något annat bolag inom koncernen. Ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Minst en av ersättningsutskottets ledamöter ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Styrelseordförande kan vara ordförande för utskottet. Ersättningsutskottet

består av tre ledamöter, Christian Salamon (ordförande), Magdalena Persson och Per Hesselmark. Alla ledamöter är oberoende till bolaget och dess ledning, Christian Salamon och Magdalena Persson är även oberoende till bolagets större aktieägare. Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgift är att bereda styrelsens beslut i frågor som rör bland annat anställnings- och ersättningsvillkor för ledande befattningshavare. Ersättningsutskottet förbereder de riktlinjer för ersättningsprinciper som styrelsen förelägger årsstämman för beslut samt den Ersättningsrapport som styrelsen presenterar för årsstämman. Ersättningsutskottet ska även ta fram underlag för vissa ersättningsärenden av principiell natur eller som i övrigt är av väsentlig betydelse, till exempel aktieoptionsprogram eller vinstandelsprogram samt övervaka och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättning som årsstämman enligt lag ska anta, samt de nuvarande ersättningsstrukturerna och -nivåerna i bolaget.

Under räkenskapsåret 2020 sammanträdde ersättningsutskottet vid fyra tillfällen. Huvuduppgifterna vid dessa möten var att hantera frågan om ny VD, att utvärdera kompensation för 2020, att förbereda beslut och rapport inför årsstämman samt att förbereda frågan om justering av ledningens kompensation för 2021.

#### VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR OCH LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Den verkställande direktören rapporterar till styrelsen. Den verkställande direktörens ansvar regleras i aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, bolagets bolagsordning, riktlinjer från bolagsstämman, instruktioner för den verkställande direktören och andra interna riktlinjer och anvisningar som fastställts av styrelsen samt andra tillämpliga svenska och utländska lagar och regler. Därutöver ska den verkställande direktören följa Kodex och Nasdaq Stockholms Regler för emittenter. Enligt aktiebolagslagen ska den verkställande direktören sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Den verkställande direktören ska vidare vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt. Fördelningen av arbete mellan styrelsen och den verkställande direktören beskrivs i instruktionen för den verkställande direktören. Den verkställande direktören ska administrera den operativa ledningen och verkställa de beslut som fattas av styrelsen. Den

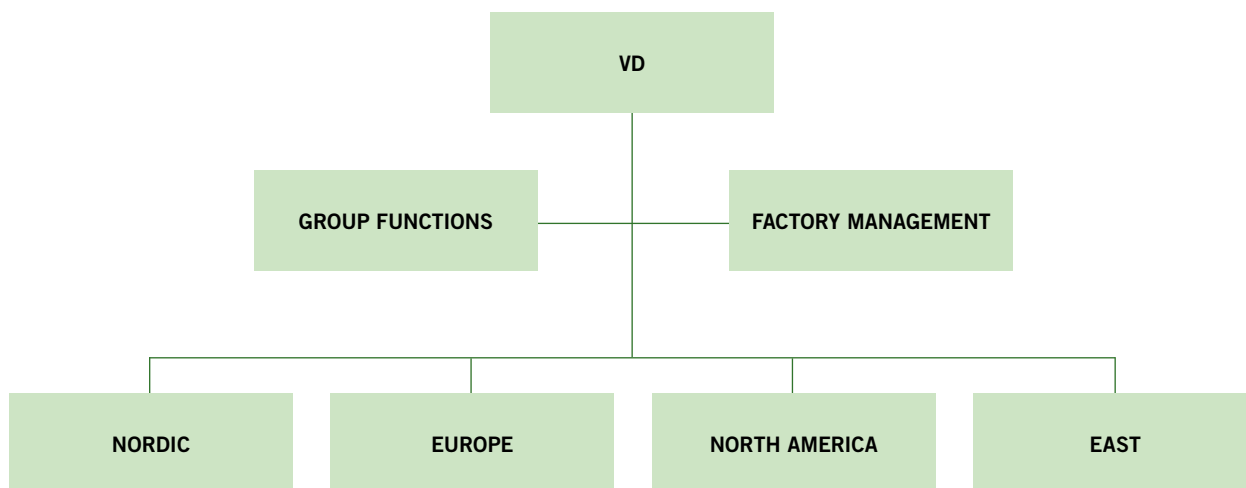
verkställande direktören ska ansvara för att presentera de ärenden som ska behandlas av styrelsen, i enlighet med tillämplig lagstiftning, bolagsordningen, och interna instruktioner. Vidare ska styrelsens ordförande fortlöpande hållas informerad om bolagets verksamhet, dess resultat och finansiella ställning, liksom andra händelser, omständigheter eller förhållanden som inte kan antas vara irrelevanta för styrelsen eller aktieägarna. Den operativa verksamheten styrs via fyra segment, Nordic, Europe, North America och East tillsammans med Factory Management, stabsfunktioner för ekonomi/ finans, sälj/marknad, hållbarhet, IT och HR.

Peter Kruk som tillträdde som vd 1 oktober 2020 kommer närmast från Dometic där han varit segmentschef för EMEA och medlem i koncernledningen. Innan dess arbetade han nio år i olika ledande befattningar inom den amerikanska leverantören till fordonsindustrin Stoneridge Inc. Under huvuddelen av tiden ingick Peter i koncernledningen i rollen som global divisionschef för Stoneridge Electronics, med huvudkontor i Stockholm. Dessförinnan har Peter haft en lång karriär inom bland annat ABB, både i Schweiz och i Sverige. Han är född 1968 och är civilingenjör i teknisk fysik från Chalmers tekniska högskola med studier även på Ecole Polytechnique Federale de Lausanne. Peter har inga övriga åtaganden. Övrig information om verkställande direktören och ledande befattningshavare presenteras i avsnittet ledning på sida 40-41.

#### STYRELSENS ARBETE UNDER 2020

Enligt styrelsens arbetsordning ska styrelsen i tillägg till ett konstituerande möte sammanträda sex gånger per år samt därutöver när situationen så påkallar. Vid ett av mötena ska styrelsen behandla koncernens strategiska inriktning, risker och verksamhetsplan. Enligt arbetsordningen ska även styrelsen träffa bolagets revisor minst en gång om året utan närvaro av bolagsledningen, utvärdera styrelsens arbete samt utvärdera den verkställande direktören. Styrelsemötena startar normalt med en diskussion kring affären och bolagets finansiella resultat. Finansiella rapporter och årsredovisningen går igenom och godkänns innan publicering. Övriga frågor som diskuteras på styrelsemötena är; generella strategifrågor, generella affärsfrågor, möjliga förvärv, lång- och kortsiktiga mål,

HR-frågor, efterlevnad av policys och lagar samt ersättningsmodeller. Vid årets normalt sista möte presenterar verkställande



Ledamot	Närvaro					Oberoende till bolaget	Oberoende till större ägare	Total ersättning
	Invald	Född	Styrelsemöten	Revisionsutskott	Ersättningsutskott			
Christian Salamon (ordf.)	2007	1961	15 (15)	5 (6)	4 (4)	Ja	Ja	775 000
Jan-Olof Dahlén	2007	1942	15 (15)			Ja	Ja	350 000
Per Hesselmark <sup>1)</sup>	2016	1971	14 (15)		4 (4)	Ja	Nej	375 000
Magdalena Persson	2017	1971	15 (15)		4 (4)	Ja	Ja	375 000
Hans Ramel	2007	1964	14 (15)	6 (6)		Ja	Nej	400 000
Gunilla Rudebjer	2017	1959	15 (15)	6 (6)		Ja	Ja	500 000
Hans Ståhl <sup>2)</sup>	2007	1955	15 (15)			Nej	Ja	-

<sup>1)</sup> Per Hesselmark var även styrelseledamot 2007–2010.

<sup>2)</sup> Arvode utgår ej till ledamot som är anställd i NCAB. Hans Ståhl lämnade VD-posten 1 oktober och är därefter oberoende till bolaget.

direktören och finansdirektören budget för nästkommande år.

Budgeten diskuteras och efter eventuella justeringar godkänns den. I samband med detta möte bjuds normalt ett flertal av bolagets dotterbolags-/ segmentschefer in för att presentera utvecklingen på sina respektive marknader. Bolagets finansdirektör är normalt alltid inbjuden till styrelsemöten och är ansvarig för att föra protokoll. Andra medlemmar i bolagets ledning är inbjudna att föredra frågor rörande deras respektive ansvarsområden. Under 2020 har NCABs styrelse lagt särskild vikt på frågor relaterade den långsiktiga affärsplanen, förvärv och uppföljning av etableringar på nya marknader, riskhantering och intern kontroll. Antalet styrelsemöten under 2020 uppgick till 15, varav åtta ordinarie och sju extra. De extra styrelsemötena har främst hanterat beslut i samband med förvärv, effekter av coronapandemin samt nyemissionen i april. Styrelseledamöternas närvaro och ersättning framgår av tabellen ovan. En självutvärdering av styrelsens arbete har gjorts.

## RISKHANTERING

Koncernens ekonomiavdelning samarbetar med koncernens operativa enheter för att identifiera och utvärdera finansiella och operativa risker. Inom affärsverksamheten handlar de viktigaste riskerna om kvalitetsfrågor. De följs kontinuerligt upp inom ramen för verksamhetsstyrningen, samt genom interna och externa ISO-revisioner. Riskhanteringen sköts av koncernens kvalitetsavdelning och i enlighet med de riktlinjer som antagits av styrelsen. En riskutvärdering enligt COSO-modellen görs årligen där risker identifieras och kontroller utvärderas. Såväl verksamhets- som finansiella risker testas via interna självkontroller och följs upp av revisionsutskottet. Delar av självkontrollerna som genomförts av dotterbolagen följs också upp av bolagets externa revisorer. Koncernens finanspolicy för finansiell riskhantering har utformats av styrelsen och bildar ett ramverk av riktlinjer och regler i formen av riskmandat för finansiell verksamhet. Den övergripande målsättningen för finansfunktionen är att säkerställa att de finansiella riskerna är optimerade till en risknivå, inom ramen för riskmandatet från styrelsen, som ger aktieägarna en god avkastning.

Riskhantering sköts av koncernens ekonomiavdelning i enlighet med de riktlinjer som antagits av styrelsen. NCABs riskhanteringsprocess ingår även i upprättandet av den årliga affärsplanen, som innehåller en analys av trender, affärsmöjligheter och risker och som möjliggör bedömning och snabb reaktion på förändrade sociala, miljömässiga och lagstiftande krav. Varje processägare ansvarar för den pågående utvärderingen, utvecklingen och genomförandet av riskkontrollmetoder och processer.

Mer om risker och riskhantering, se sidorna 32-33.

## INTERN KONTROLL

Styrelsen och den verkställande direktören är ytterst ansvariga för att säkerställa att interna kontroller utvecklas, kommuniceras till och förstås av de anställda i bolaget. Befattningshavare på varje nivå är ansvariga för att tillse att interna kontroller är etablerade inom deras områden och att dessa kontroller ger avsedd effekt. Processen för intern kontroll, riskbedömning, kontrollstrukturer och övervakning för den finansiella rapporteringen har utformats för att garantera pålitlig finansiell rapportering i enlighet med IFRS, tillämpliga lagar och regler samt andra börskrav. Detta arbete involverar styrelsen, ledande befattningshavare samt annan personal. Sättet på vilket styrelsen övervakar och tillgodoser kvaliteten av den interna kontrollen finns dokumenterad i den antagna arbetsordningen för styrelsen samt i instruktionen för revisionsutskottet. NCAB tillämpar en modell för intern kontroll som baseras på tre försvarslinjer.

- Den första försvarslinjen utgörs av bolagets operationella verksamhet som utförs enligt processer utformade för att uppfylla bolagets krav på intern kontroll. Processägare, tillsammans med andra anställda inom NCAB har tydligt definierade roller och även tydliga ansvarsområden samt tydlig vägledning i form av policys, processer och strategier nödvändiga för att uppnå verksamhetsmål. Självutvärderingar görs i syfte att bedöma status och funktionalitet av riskerna och kontroller som är förknippade med dem. Detta arbete styrs inom ramen för bolagets ISO-system.
- Den andra försvarslinjen består av bolagets interna övervakning av kontroller. Övervakning, samordning och konsolidering av redovisade resultat sammanställs i en risk- och kontrollmatrix. Dessutom samordnas aktiviteter för att förbättra riskhantering och för att se till att bolaget efterlever riskhantering, styrningspolicy, lagar och regler.
- Den tredje försvarslinjen består av NCABs revisionsutskott. Interna självutvärderingar, tillsammans med bolagets externa ISO-utvärderingar, används för att få en övergripande bild i samband med utvärdering och förbättring av riskhanterings-systemet. Självutvärderingarna granskas och utvärderas av ekonomifunktionen, revisorerna och revisionsutskottet i syfte att säkerställa en korrekt riskhantering och redovisning. Efterlevnadsrapporterna från de externa ISO-utvärderingarna presenteras för revisionsutskottet, styrelsen och den verkställande direktören. Den verkställande direktören och ledande befattningshavare ansvarar för den första försvarslinjen. Ansvar för den andra försvarslinjen är fördelat mellan den verkställande direktören, ledande befattningshavare, styrelsen och revisions-

utskottet. Den tredje försvarslinjen faller inom den verkställande direktörens och styrelsens ansvar. Efterlevnad av interna rutiner och processer granskas via self-assessment årligen, där även bolagets externa revisorer gör en kontroll av efterlevnad som en del av den årliga revisionen.

#### **INTERNREVISION**

Styrelsen har beslutat att inte inrätta någon särskild funktion för internrevision då bolaget anser att verksamhetssystemet, med avseende på risk och kvalitet, respektive finansfunktionen tillsammans med övervakning av revisionsutskottet, med avseende på finansiering intern kontroll, tillgodoser erforderlig kontroll och uppföljning.

#### **POLICYER**

Bolaget har upprättat ett antal policyer och styrande dokument som årligen godkänns av styrelsen. Såväl policyer som styrande dokument hanteras i bolagets ISO-system för en enhetlig och enkel hantering. Följande policyer och styrdokument godkänns av styrelsen:

- Arbetsordning för styrelsen
- Instruktion för den verkställande direktören
- Instruktion för ekonomisk rapportering
- Instruktion för Revisionsutskottet
- Redovisnings- och finanspolicy
- Informationspolicy
- Insiderpolicy
- Riskhanteringsförfarande
- Code of conduct
- Code of conduct för leverantörer

#### **REVISION**

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers med Johan Engstam som huvudansvarig revisor valdes vid årsstämman den 5 juni 2020. Revisorn ska granska bolagets årsredovisning och bokföring, koncernredovisningen och moderbolagets och dotterbolagens inbördes förhållanden, samt styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning. Revisorn ska efter varje räkenskapsår lämna en revisionsberättelse till årsstämman. Enligt bolagets bolagsordning ska bolaget ha en revisor och högst en revisorssuppleant. För ersättning till revisorerna se not 10 på sidan 66. Styrelsen har i anslutning till att styrelsen fastställde årsbokslutet för 2020 haft genomgång med och fått rapport från bolagets externa revisorer. Styrelsen hade vid detta tillfälle även en genomgång med revisorerna utan närvaro av verkställande direktören eller andra i bolagsledningen.

#### **REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN**

Till bolagsstämman i NCAB Group AB (publ), org.nr 556733-0161

#### **Uppdrag och ansvarsfördelning**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2020 på sidorna 38-41 samt 44-48 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

#### **Granskningens inriktning och omfattning**

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevR 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

#### **Uttalande**

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6§ andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 30 mars 2021

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Johan Engstam  
Auktoriserad revisor



# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för NCAB Group AB (publ), med postadress Mariehällsvägen 37A, 168 65, Bromma, och organisationsnummer 556733-0161, avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2020. Jämförelser angivna inom parentes avser föregående år. De finansiella rapporterna är presenterade i tusentals kronor (tkr), vilket gör att avrundningsdifferenser kan förekomma.

## VERKSAMHETEN

NCAB Group ("NCAB", "bolaget" eller "koncernen") är en ledande mönsterkortsleverantör med lokal närvaro i 17 länder och kunder på 45 marknader globalt. NCAB hade vid årsskiftet 2020 cirka 2 600 kunder och 474 anställda.

NCABs vision är att vara den ledande mönsterkortsleverantören var bolaget än befinner sig. Tillväxt är viktigt för NCAB, bolaget vill växa med sina kunder på befintliga och nya marknader. Mönsterkort är en viktig och komplex komponent i elektroniska produkter. Bolagets affärsidé är att tillhandahålla felfria mönsterkort för krävande kunder, på utsatt tid, producerade på ett hållbart sätt och till den lägsta totalkostnaden. Målsättningen är att hjälpa kunderna att uppnå bästa möjliga konkurrenskraft och time-to-market genom att tillhandahålla mönsterkort på ett hållbart sätt med hjälp av bolagets kompetens, produktkvalitet och leveransprecision. För att säkerställa sina högt ställda krav inom dessa områden har bolaget en organisation som regelbundet följer upp och kvalitetssäkrar alla utvalda tillverkare.

## MARKNAD

NCAB är en av världens ledande mönsterkortsleverantörer. Den globala mönsterkortsmarknaden omsätter cirka 63 miljarder US-dollar\* och växer med 3–4 procent per år. NCAB fokuserar på mönsterkort till High-Mix Low-Volume-segmentet ("HMLV"), som representerar cirka 30 procent av den globala marknaden. NCABs tillväxt drivs även av fortsatt förflyttning av mönsterkortsproduktion från Europa och Nordamerika till Asien.

NCAB tar hela ansvaret för att förse dess kunder med högkvalitativa mönsterkort till rätt pris. NCAB äger inga fabriker, men tack vare lokala säljbolag och fabriksnära Factory Managementteam "äger" man det viktigaste: hela leveranskedjan samt relationen med både kund och fabrik. Därför har NCAB tillgång till den främsta tekniken utan att vara beroende av fabriksinvesteringar.

## RÖRELSESEGMENT

NCABs verksamhet bedrivs utifrån fyra rörelsesegment: Nordic, Europe, North America och East. Respektive segment tillhandahåller ett brett utbud av mönsterkort till de geografiska marknader där de verkar. Mönsterkortet anskaffas från externa leverantörer, huvudsakligen i Kina. Huvuddelen av mönsterkortet är av karaktären HMLV, det vill säga specialiserade produkter i lägre kvantiteter. NCAB har lokal närvaro med tekniker och kundsupport för att säkerställa att kunden får stöd genom hela processen.

## TILLVÄXT

Nettoomsättningen ökade under helåret 2020 med 19 procent till 2 115,2 Mkr (1 781,2). Den underliggande tillväxten i USD var cirka 22 procent. Dollarkursen har under 2020 fluktuerat kraftigt och innebar en positiv inverkan på tillväxten under första halvåret och en negativ inverkan andra halvåret. För helåret har dollarkursutvecklingen haft en negativ inverkan på tillväxten. Exklusive förvärv minskade nettoomsättningen med 3 procent. Segment North America och Europe hade en stark tillväxt baserat på förvärven. Nettoomsättningen exklusive förvärv i North America var i linje med föregående år medan jämförbar nettoomsättning var något svagare i övriga segment. Den negativa tillväxten beror på effekterna av coronapandemin, som dock påverkat olika i olika marknader och kundsegment. I Nordic påverkades nettoomsättningen främst under andra halvåret, medan marknaderna i East och Sydeuropa påverkades kraftigt under andra kvartalet. NCABs slutkunder finns i många olika segment. Försäljning till transportsektorn påverkades kraftigt negativt under andra och tredje kvartalet, medan försäljningen till medicinteknik ökat mycket kraftigt. Under slutet på 2020 har en stor ökning skett till produkter som laddstationer för elbilar samt ny energi.

## RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultatet ökade till 182,3 Mkr (161,7). Förbättringen beror på positivt bidrag från de förvärvade bolagen samt generell minskade kostnader. Coronapandemin har inneburit minskade kostnader för resor, mässor samt att nyrekryteringar i viss mån har skjutits på framtiden. NCAB har även erhållit statliga bidrag om 5,0 Mkr under 2020. I samband med utbrottet av coronapandemin initierade amerikanska myndigheter stöd i form av lån, så kallade "Paycheck Protection Program loan" som om de använts korrekt skulle efterskänkas. NCAB sökte och fick lån på totalt 1,2 miljarder US-dollar. Ansökan har gjorts om att få dessa lån efterskänkta och svar kommer troligen att erhållas under första halvåret 2021. Dessa lån har inte påverkat resultatet för 2020." De statliga bidragen har erhållits till bolagen i Sydeuropa och i Kina. Bruttomarginalen uppgick till 30,3 procent (31,7). Minskningen beror på lägre bruttomarginal i de förvärvade bolagen. För jämförbara bolag slutade bruttomarginalen oförändrat på 31,7 procent. EBITA ökade med 15 procent till 190,7 Mkr (165,4) medan EBITA-marginalen minskade till 9,0 procent (9,3). EBITA för 2020 har påverkats positivt av synergieffekter från förvärven av Flatfield och Bare Board Group men också negativt av transaktionskostnader om 14,9 Mkr för förvärven. Exklusive transaktionskostnader slutade EBITA på 205,6 Mkr,

\*Källa: Prismark Partners

vilket motsvarar en EBITA-marginal på 9,7 procent. Finansnettot uppgick till -19,4 Mkr (-0,9) med valutakursdifferenser uppgående till -5,6 Mkr (3,4). Finansnettot har även ökat på grund av nya lån för finansiering av årets förvärv. Inkomstskatten uppgick till -35,4 Mkr (-32,5). Genomsnittlig skattesats uppgick till 21,8 procent (20,2). Periodens resultat efter skatt uppgick till 127,5 Mkr (128,4).

#### KASSAFLÖDE OCH INVESTERINGAR

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 194,3 Mkr (153,0). Förbättringen kommer från ett ökat resultat samt effektivisering av rörelsekapitalbehovet i de förvärvade bolagen, främst från förvärvet i Nederländerna. Under året har stort fokus lagts på att löpande följa kundinbetalningar, vilket resulterat i såväl färre förfallna kundfordringar och uteblivna kundförluster. NCAB har kreditförsäkringar som täcker merparten av utestående kundfordringar. Kassaflödet från investeringsverksamheten exklusive förvärv uppgick till -3,7 Mkr (-7,4). Under året har två bolag, Flatfield i Nederländerna och Bare Board Group i USA förvärvats, total kassaflödespåverkande köpeskilling uppgick till -164,1 Mkr.

#### LIKVIDITET OCH FINANSIELL STÄLLNING

Koncernens nettokassa vid utgången av året uppgick till 85,3 Mkr jämfört med en nettoskuld på 44,8 Mkr vid utgången av 2019. I samband med förvärvet av Bare Board Group i april genomfördes en nyemission om 1 850 000 aktier till en kurs av 155 kr/aktie som tillförde bolaget 287 Mkr före emissionskostnader. Utöver nyemissionen upptogs även två nya lån om sammanlagt 265 Mkr, samtidigt som bolaget beviljades utökad checkräkningskredit med 100 Mkr. Soliditeten uppgick till 47,2 procent (39,9) och det egna kapitalet till 699,9 Mkr (348,1) per den 31 december. De stora valutakursförändringarna under slutet av 2020 har inneburit omräkningsdifferenser i eget kapital på -52,3 Mkr (-1,0). Vid periodens utgång uppgick koncernens disponibla likviditet, inklusive ej utnyttjad checkräkningskredit, till 661,3 Mkr (196,2). NCAB har per 31 december lån på totalt 332,7 Mkr, fördelade på fyra lån. Två av lånen amorteras med 9,1 Mkr per kvartal och löper fram till 2023 respektive 2025. De två resterande lånen (50,0 respektive 132,5 Mkr) är amorteringsfria och har slutliga förfall 2023 respektive 2025. Utöver lånen finns en checkkredit om 212 Mkr. Per balansdagen 31 december 2020 uppfylldes samtliga kovenanter enligt finansieringsavtalet.

#### SÄSONGSVARIATIONER

Koncernen har relativt små säsongsvariationer över året. Dock är det fjärde kvartalet oftast svagast sett till omsättning och EBITA, vilket beror på få leveranser sista hälften av december i kombination med att koncernen har flest antal anställda under sista kvartalet då rekryteringar sker löpande under året.

#### OM AKTIEN OCH UTVECKLING AV AKTIEKAPITALET

NCAB Group noterades på Nasdaq Stockholm, Small Cap, den 5 juni 2018. Priset i erbjudandet var 75 kr per aktie, motsvarande ett marknadsvärde på det totala antalet i aktier i bolaget om 1 264 Mkr. Sedan introduktionen i juni 2018 har den totala avkastningen fram till och med den 31 december 2020 uppgått till

250 procent. NCAB Groups aktiekapital uppgick per den 31 december 2020 till 1,9 Mkr fördelat på 18 697 124 aktier med ett kvotvärde om 0,01 kr per aktie. Under 2020 har NCAB-aktien genererat en avkastning om 59 procent. Under samma period har OMX Stockholm PI utvecklats positivt med 11 procent. För mer information se sida 34-35.

#### RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

NCAB är exponerat mot en rad olika risker och stor vikt läggs på att kontinuerligt följa upp, analysera och agera för att mitigera potentiella risker. De mest väsentliga riskerna beskrivs på sidorna 32-33.

#### STYRELSEN

Bolaget har valt att presentera styrelsen på sidorna 38-39.

#### RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Årsstämman 2020 antog följande riktlinjer för lön och annan ersättning till ledande befattningshavare. Med ledande befattningshavare avses verkställande direktören och övriga medlemmar i koncernledningen. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas, och förändringar som görs i redan avtalade ersättningar, efter det att riktlinjerna antagits av årsstämman 2020. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman, inklusive långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram.

#### Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhetsagenda, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att bolaget kan erbjuda konkurrenskraftig ersättning. Dessa riktlinjer möjliggör att ledande befattningshavare kan erbjudas en konkurrenskraftig totalersättning. Rörlig kontantersättning som omfattas av dessa riktlinjer ska syfta till att främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhetsagenda. Detta genomförs genom de finansiella och icke-finansiella mål som avgör utfallet av rörlig kontantersättning och har en tydlig koppling till affärsstrategin och bolagets hållbarhetsagenda. Den rörliga kontantersättningen beskrivs närmare i avsnitt "Fast och rörlig ersättning" nedan.

Bolagets målsättning med att ha program för rörlig kontantersättning och aktierelaterade incitamentsprogram är att (i) driva beteenden som stödjer bolagets långsiktiga och kortsiktiga affärsresultat och skapa värde för aktieägarna, (ii) göra bolaget attraktivt som arbetsgivare för topptalanger, (iii) behålla nyckelpersoner inom bolaget och (iv) öka medarbetarnas intresse och engagemang för bolagets verksamhet och utveckling.

För information om bolagets affärsstrategi, se bolagets hemsida: [www.ncabgroup.com](http://www.ncabgroup.com)

### Formerna av ersättning m.m.

Koncernen tillämpar marknadsmässiga löner och ersättningar baserade på en fast och en rörlig del. Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig, men inte nödvändigtvis marknadsledande, och återspegla individens prestationer och ansvar. Ersättning utgörs av grundlön, rörlig ersättning, pensionsförmåner och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar. Fast och rörlig ersättning ska vara relaterade till ledande befattningshavarens ansvar och befogenhet.

### Fast och rörlig ersättning

Fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning skall stå i proportion till befattningshavarens ansvar och befogenhet. Den rörliga ersättningen skall vara baserad på finansiella mål knutna till NCABs utveckling, såsom exempelvis omsättning, EBITDA och kapitaleffektivitet. I speciella situationer kan en del, dock inte överstigande 25%, vara baserad på icke-finansiella mål. Finansiella och icke-finansiella mål ska främja bolagets affärsstrategi och långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhetsagenda, genom att ha en tydlig koppling till affärsstrategin eller till bolagets hållbarhetsagenda. Uppfyllelse av mål för utbetalning av rörlig ersättning ska mätas under en period om ett år. För verkställande direktören skall den årliga rörliga ersättningen vara maximerad till 100 procent av den fasta årslönen. Övriga ledande befattningshavare kan erhålla en årlig rörlig ersättning maximerad till ett belopp motsvarande 40–100 procent av den fasta årslönen. Rörlig kontantersättning ska inte vara pensionsgrundande. När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig ersättning avslutats ska bedömas/fastställas i vilken utsträckning kriterierna uppfyllts. Ersättningsutskottet ansvarar för bedömningen såvitt avser rörlig ersättning till verkställande direktören. Såvitt avser rörlig ersättning till övriga befattningshavare ansvarar verkställande direktören för bedömningen och ska rådgöra med ersättningsutskottet. Vad avser finansiella mål ska bedömningen baseras på bolagets senaste interna eller externa finansiella rapportering.

### Pensionsförmåner

Ledande befattningshavare skall ha rätt till pensionsförmåner enligt avgiftsbestämda/premiebestämda pensionsplaner med premier på upp till 30 procent av befattningshavarens fasta årslön eller i enlighet med tillämplig tjänstepensionsplan.

### Övriga förmåner

Andra förmåner får innefatta bl.a. sjukvårdsförsäkring, företagshälsövård och bilförmån. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 15 procent av den fasta årslönen.

Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers över-

gripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses. För ledande befattningshavare vilka är stationerade i ett annat land än sitt hemland får ytterligare ersättning och andra förmåner utgå i skälighetsomfattning med beaktande av de särskilda omständigheter som är förknippade med sådan utlandsstationering, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt möjligt ska tillgodoses. Sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 50 procent av den fasta årliga kontantlönen.

### Uppsägningstid och avgångsvederlag

Verkställande direktören skall ha en uppsägningstid om högst 12 månader om uppsägning sker från företags sida och 6 månader om uppsägning sker från verkställande direktörens sida. Det skall inte utgå något avgångsvederlag. Övriga ledande befattningshavare skall ha en uppsägningstid om högst 9 månader om uppsägning sker från företags sida och högst 6 månader om uppsägning sker från den anställdes sida. Det skall inte utgå något avgångsvederlag. Därutöver kan ersättning för eventuellt åtagande om konkurrensbegränsning utgå. Sådan ersättning ska kompensera för eventuellt inkomstbortfall och ska endast utgå i den utsträckning som den tidigare befattningshavaren saknar rätt till avgångsvederlag. Ersättningen ska baseras på den fasta lönen vid tidpunkten för uppsägningen, om inte annat följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser, och utgå under den tid som åtagandet om konkurrensbegränsning gäller, vilket ska vara högst 12 månader efter anställningens upphörande.

### Lön och anställningsvillkor för anställda

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för koncernens anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningskomponenter samt ersättningsökning och ökningstakt över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa.

### Beslutsprocessen för att fastställa, se över och genomföra riktlinjerna

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår att bereda styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i ersättningsrelaterade frågor närvarar inte verkställande direktören eller andra personer i bolagsledningen, i den mån de berörs av frågorna.

### Frågående av riktlinjerna

Styrelsen ska ha rätt att frågå de av årsstämman beslutade riktlinjerna, helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhetsagenda, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

### Information om beslutade ersättningar som inte förfallit till betalning

Det föreligger inga beslutade ersättningar som ännu inte har förfallit till betalning.

### Information om avvikelser från de riktlinjer för ersättning som beslutades av årsstämman 2020

Bolaget har under 2020 följt de tillämpliga ersättningsriktlinjerna som antagits av bolagsstämman, med följande avvikelse: För tre medlemmar i koncernledning har taket för potentiell rörlig ersättning för 2020 höjts till maximalt 120% av grundlönen. Avvikelsen har beretts av ersättningsutskottet och beslutats av styrelsen i enlighet med riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare. I övrigt har inga avvikelser gjorts från den beslutsprocess som enligt riktlinjerna skall tillämpas för att fastställa ersättningen.

### BOLAGSSTYRNING

Bolagsstyrningsrapporten finns som en separat del i denna årsredovisningshandling och utgör inte en del av NCABs formella årsredovisning för 2020. Se avsnittet Bolagsstyrning eller NCABs hemsida [www.ncabgroup.com](http://www.ncabgroup.com), avsnittet Investerares/Bolagsstyrning där bolagsstyrningsrapporten även finns att tillgå som en separat rapport.

### ORGANISATION

Den 31 december 2020 uppgick antalet anställda till 474 (395), varav 214 kvinnor (181) och 260 män (214). Medelantalet anställda i organisationen uppgick under perioden till 435 (387), varav 197 kvinnor (179) och 237 män (208).

### HÅLLBARHET

Hållbarhet har varit ett prioriterat område för NCAB under många år och att verka hållbart med stort ansvarstagande är en integrerad del i bolagets affärsmodell och långsiktiga strategi. Hållbarhetsarbetet är indelat i tre fokusområden i förhållande till bolagets intressentgrupper; kunder, anställda och fabriker. Det illustrerar hur hållbarhetsarbete stärker och skapar värde i dessa relationer. NCAB Group är även verifierat avseende sin hållbarhetsstrategi enligt ISO 26000. I enlighet med ÅRL 6 kap 11§ har NCAB valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport som finns att ta del av på [www.ncabgroup.com/sustainability/](http://www.ncabgroup.com/sustainability/).

### VÄSENTLIGA HÄNDELSER UNDER RÄKENSKAPSÅRET

#### Förvärv

Den 12 mars 2020 förvärvades det nederländska bolaget Flatfield. Förvärvet av Flatfield har stärkt NCABs position i såväl Benelux som Tyskland. Genom förvärvet tillfördes en årlig nettoomsättning på knappt 300 Mkr, med en lönsamhet i linje med NCABs. Flatfield hade ett 50-tal medarbetare, varav 15 i Kina. Under året har Flatfield integrerats med NCABs tidigare verksamheter i Benelux och Tyskland, liksom Flatfields medarbetare i Kina har integrerats och samlokaliseras med NCABs Factory Management team i Kina.

Den 24 april 2020 förvärvades Bare Board Group i Florida, USA. Bare Board Group tillförde NCAB knappt 250 Mkr i nettoomsättning och fördubblar i princip NCABs närvaro i USA. Med förvärvet följde ett 30-tal medarbetare varav 10 i Taiwan samt en leverantörsbas i Taiwan, vilket är viktigt för NCABs kunder i främst USA, då inga importtullar utgår på mönsterkort importerade från Taiwan.

#### Nyemission

Den 24 april genomförde bolaget en riktad nyemission om 1 850 000 aktier till en kurs av 155kr/aktie och har i och med det tillförts ca 287 Mkr före emissionskostnader. Emissionen fulltecknades av ett antal svenska och internationella institutionella investerare.

#### Lån

I samband med förvärven upptogs två nya banklån om 132,5 Mkr vardera samt att checkkrediten utökades med 100 Mkr.

#### Ny vd och koncernchef

Den 1 oktober tillträdde Peter Kruk som ny vd och koncernchef för NCAB. Peter har lång internationell erfarenhet som ledare i industriföretag och kommer närmast från Dometic. Peter efterträder Hans Ståhl som i november 2019 meddelade att han planerade att gå i pension under 2020. Hans Ståhl kvarstår som styrelseledamot och är en av de större ägarna i NCAB.

#### Effekter av Covid-19

Vid utbrottet av coronapandemin stängde NCABs leverantörer i två extra veckor efter det kinesiska nyåret, vilket skapade stora leveransstörningar. Produktionen kom dock åter igång efter nedstängningen. I och med att utbrottet av Covid-19 flyttats till Europa och USA, har NCAB gått från att ha ett leveransproblem till problem med efterfrågan. NCAB följer utvecklingen kontinuerligt för att snabbt kunna anpassa aktiviteter och kostnader. Tack vare NCABs många kunder i ett flertal olika segment och marknader har de totala effekterna av coronapandemin ändå varit begränsade.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER RÄKENSKAPSÅRETS UTGÅNG

### Förvärv

I februari 2021 förvärvades Prevent PCB i Italien. Prevent PCB kommer att tillföra drygt 200 Mkr i ökad omsättning med en högre EBITA-marginal än NCABs genomsnitt samt 22 nya medarbetare i Italien och Kina. Köpeskillingen uppgick till 185 Mkr vilket motsvarar en multipel på cirka 6 gånger EBITA. Den preliminära förvärvsanalysen kommer presenteras i delårsrapporten för första kvartalet.

### MODERBOLAGETS RESULTAT OCH STÄLLNING

NCAB Group AB (publ) är moderbolag i NCAB-koncernen. Bolagets verksamhet består av ledningstjänster till dotterbolagen samt förvaltning av aktier i dotterbolag. Moderbolagets nettoomsättning uppgick till 60,0 Mkr (55,9). Resultat före skatt uppgick till 9,7 Mkr (8,8). Förbättringen beror på såväl minskade omkostnader som ökade utdelningar från dotterbolagen, även om moderbolaget har påverkats negativt av ökade valutakursförändringar. Eget kapital uppgick till 478,4 Mkr (161,1).

### FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Styrelsen föreslår att en utdelning om 5,00 kr per aktie utbetalas till de aktieägare som är registrerade på avstämningsdagen och att återstoden av fritt eget kapital behålls i moderbolaget. För mer information se NCABs utdelningspolicy.

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Överkursfond	478 109 571
Balanserade vinstmedel	-42 189 898
Årets vinst	40 581 875
	<b>kronor 476 501 548</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen fördelas så att till aktieägare av stamaktier utdelas 5,00 kr per aktie,

totalt	93 485 620
i ny räkning överförs	383 015 928
	<b>kronor 476 501 548</b>

## Koncernens resultaträkning

tkr	Not	2020	2019
Nettoomsättning	5, 6	2 115 212	1 781 194
Övriga rörelseintäkter	7	6 317	9 155
<b>Summa rörelsens intäkter</b>		<b>2 121 529</b>	<b>1 790 349</b>
Råvaror och förnödenheter		-1 481 298	-1 225 428
Övriga externa kostnader	8, 10	-106 566	-107 531
Personalkostnader	9	-301 018	-274 703
Avskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	17, 18	-27 544	-18 183
Övriga rörelsekostnader	11	-22 756	-2 779
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-1 939 182</b>	<b>-1 628 624</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>182 347</b>	<b>161 725</b>
Finansiella intäkter	12, 14	199	4 538
Finansiella kostnader	12, 14	-19 591	-5 400
<b>Finansnetto</b>		<b>-19 392</b>	<b>-862</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>162 955</b>	<b>160 863</b>
Inkomstskatt	13	-35 444	-32 460
<b>Årets resultat</b>		<b>127 511</b>	<b>128 403</b>
<b>Resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		127 368	128 276
Innehav utan bestämmandeinflytande		143	127
Genomsnittligt antal aktier		18 115 840	16 847 124
Resultat per aktie, före och efter utspädning	15	7,03	7,61

## Koncernens rapport över totalresultat

tkr	Not	2020	2019
<b>Årets resultat</b>		<b>127 511</b>	<b>128 403</b>
<b>Övrigt totalresultat:</b>			
<b>Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen</b>			
Valutakursdifferenser		-52 273	-955
Summa övrigt totalresultat för året		-52 273	-955
<b>Summa totalresultat för året</b>		<b>75 238</b>	<b>127 448</b>
<b>Hänförligt till:</b>			
– Moderbolagets aktieägare		75 095	127 321
– Innehav utan bestämmande inflytande		143	127
<b>Summa totalresultat för året</b>		<b>75 238</b>	<b>127 448</b>

Noterna på sidorna 59-78 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

# Koncernens balansräkning

tkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella tillgångar</b>			
Goodwill	18	382 313	206 252
Övriga immateriella tillgångar	18	43 191	16 753
<b>Summa immateriella tillgångar</b>		<b>425 504</b>	<b>223 005</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Förbättringsåtgärder på annans fastighet	17	2 084	2 844
Maskiner och inventarier	17	4 507	4 077
Nyttjanderätter kontor och bilar	17	30 038	33 535
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>36 629</b>	<b>40 456</b>
<b>Finansiella tillgångar</b>			
Finansiella tillgångar	20	4 929	4 018
<b>Summa finansiella tillgångar</b>		<b>4 929</b>	<b>4 018</b>
Uppskjutna skattefordringar	28	7 355	7 671
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>474 416</b>	<b>275 150</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Varulager</b>			
Råvaror och förnödenheter	22	183 135	148 832
<b>Summa varulager</b>		<b>183 135</b>	<b>148 832</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar	21	342 878	320 014
Övriga kortfristiga fordringar	23	14 468	17 893
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	24	19 078	29 031
Likvida medel	25	449 033	82 210
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>825 457</b>	<b>449 148</b>
<b>SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR</b>		<b>1 008 592</b>	<b>597 980</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 483 008</b>	<b>873 130</b>

Noterna på sidorna 59-78 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

## Koncernens balansräkning, forts

tkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital som kan hänföras till moderbolagets aktieägare</b>	26, 39		
Aktiekapital		1 870	1 685
Övrigt tillskjutet kapital		478 143	201 616
Reserver		-56 384	-4 111
Balanserad vinst		276 078	148 710
Innehav utan bestämmande inflytande		228	222
<b>Summa eget kapital</b>		<b>699 935</b>	<b>348 122</b>
<b>SKULDER</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Upplåning	27	294 491	75 000
Skuld nyttjanderätter		21 097	22 662
Uppskjuten skatt	28	22 815	8 113
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>338 403</b>	<b>105 775</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga skulder	27	38 159	17 939
Kortfristig skuld nyttjanderätter		9 994	11 372
Leverantörsskulder		270 312	252 506
Aktuella skatteskulder		16 334	29 382
Övriga kortfristiga skulder		44 592	26 850
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	29	65 279	81 184
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>444 670</b>	<b>419 233</b>
<b>SUMMA SKULDER</b>		<b>783 073</b>	<b>525 008</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>1 483 008</b>	<b>873 130</b>

Noterna på sidorna 59-78 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.



# Koncernens rapport över förändringar i eget kapital

Hänförligt till moderbolagets aktieägare								
	Not	Aktiekapital	Övrigt till- skjutet kapital	Reserver	Balanserad vinst	Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Summa eget kapital
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>	26	<b>1 685</b>	<b>201 616</b>	<b>-3 156</b>	<b>96 246</b>	<b>296 389</b>	<b>202</b>	<b>296 592</b>
Årets resultat					128 276	128 276	127	128 403
Övrigt totalresultat för året				-955		-955		-955
<b>Summa totalresultat</b>				<b>-955</b>	<b>128 276</b>	<b>127 321</b>	<b>127</b>	<b>127 448</b>
Utdelning aktier					-75 812	-75 812	-107	-75 919
<b>Summa tillskott från och värdeöver- föringar till aktieägare, redovisade direkt i eget kapital</b>					<b>-75 812</b>	<b>-75 812</b>	<b>-107</b>	<b>-75 919</b>
<b>Utg. balans per 31 december 2019</b>		<b>1 685</b>	<b>201 616</b>	<b>-4 111</b>	<b>148 710</b>	<b>347 899</b>	<b>222</b>	<b>348 122</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2020</b>	26	<b>1 685</b>	<b>201 616</b>	<b>-4 111</b>	<b>148 710</b>	<b>347 899</b>	<b>222</b>	<b>348 122</b>
Årets resultat					127 368	127 368	143	127 511
Övrigt totalresultat för året				-52 273		-52 273		-52 273
<b>Summa totalresultat</b>				<b>-52 273</b>	<b>127 368</b>	<b>75 095</b>	<b>143</b>	<b>75 238</b>
Emission		185	286 565			286 750		286 750
Kostnader för nyemission			-10 037			-10 037		-10 037
Utdelning aktier							-137	-137
<b>Summa tillskott från och värdeöver- föringar till aktieägare, redovisade direkt i eget kapital</b>		<b>185</b>	<b>276 528</b>			<b>-276 713</b>	<b>-137</b>	<b>276 576</b>
<b>Utg. balans per 31 december 2020</b>		<b>1 870</b>	<b>478 143</b>	<b>-56 384</b>	<b>276 078</b>	<b>699 707</b>	<b>228</b>	<b>699 935</b>

Noterna på sidorna 59-78 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

# Koncernens rapport över kassaflöden

tkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>			
Resultat före finansiella poster		182 347	161 725
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	30	25 010	13 917
Erhållen ränta		119	1 156
Erlagd ränta		-12 328	-5 400
Betalda inkomstskatter		-44 042	-17 235
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>151 106</b>	<b>154 163</b>
Förändring varulager		12 191	-25 646
Förändring kortfristiga fordringar		80 065	8 050
Förändring kortfristiga rörelseskulder		-49 028	16 454
<b>Summa förändring av rörelsekapital</b>		<b>43 228</b>	<b>-1 143</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>194 334</b>	<b>153 020</b>
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	17	-801	-4 335
Investeringar i immateriella tillgångar	18	-1 258	-2 476
Investering i dotterbolag		-164 079	-86 671
Investeringar i finansiella tillgångar	20	-1 652	-562
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-167 790</b>	<b>-94 044</b>
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission	26	286 750	
Emissionskostnader		-10 030	
Förändring checkräkningskredit	27	-7 939	353
Upptagna lån	27	265 000	
Transaktionskostnad lån		-1500	
Amortering av lån	27	-172 749	-10 000
Amortering av skuld nyttjanderätter		-13 965	-11 338
Utdelning		0	-75 812
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	31	<b>345 560</b>	<b>-96 797</b>
<b>Minskning/ökning likvida medel</b>			
Årets kassaflöde		372 104	-37 821
Kursdifferens i likvida medel		-5 280	6 115
Likvida medel vid årets början		82 210	113 916
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>449 033</b>	<b>82 210</b>

Noterna på sidorna 59-78 utgör en integrerad del av denna koncernredovisning.

# Koncernens noter

## NOT 1 ALLMÄN INFORMATION

NCAB Group AB (Moderbolaget) och dess dotterföretag (sammanslaget Koncernen) är ett globalt företag verksamt inom mönsterkortstillverkning. Per den 31 december 2020 består koncernen av 21 operativa bolag i Europa, USA och Asien. Under 2020 har två förvärv gjorts.

Moderbolaget är ett publikt aktiebolag registrerat i Sverige och med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Mariehällsvägen 37 A, 168 65 Bromma.

Om inte annat särskilt anges, redovisas alla belopp i tusental kronor. Uppgift inom parentes avser föregående år.

## NOT 2 SAMMANFATTNING AV VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna koncernredovisning upprättats anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

### 2.1 GRUND FÖR RAPPORTERNAS UPPRÄTTANDE

Koncernredovisningen för NCAB koncernen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, RFR 1. Kompletterande redovisningsregler för koncerner, samt International Financial Reporting Standards (IFRS) och tolkningar från IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) sådana de antagits av EU. Den har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom vad beträffar finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument samt villkorad köpeskilling) värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

Att upprätta rapporter i överensstämmelse med IFRS kräver användning av en del viktiga uppskattningar för redovisningsändamål. Vidare krävs att ledningen gör vissa bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper. De områden som innefattar en hög grad av bedömning, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för koncernredovisningen anges i not 4.

### Ändringar i redovisningsprinciper och upplysningar.

De nya standards som tillkommit med start 2020 bedöms inte som väsentliga för koncernen.

### 2.2 KONCERNREDOVISNING

Dotterföretag är alla företag över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Dotterföretag inkluderas i koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet överförs till koncernen. De exkluderas ur koncernredovisningen från och med den dag då det bestämmande inflytandet upphör.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseförvärv. Köpeskillingen för förvärvet av ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar samt skulder som koncernen ådrar sig till tidigare ägare av det förvärvade bolaget. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar eller skulder som är en följd av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen.

Förvärvsmetoden används för redovisning av koncernens rörelseförvärv. Köpeskillingen för förvärvet av ett dotterföretag utgörs av verkligt värde på överlåtna tillgångar samt skulder som koncernen ådrar sig till tidigare ägare av det förvärvade bolaget. I köpeskillingen ingår även verkligt värde på alla tillgångar eller skulder som är en följd av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i ett rörelseförvärv värderas inledningsvis till verkliga värden på förvärvsdagen. Förvärvsrelaterade kostnader kostnadsförs när de uppstår. Varje villkorad köpeskilling som ska överföras av koncernen redovisas till verkligt värde vid förvärvstidpunkten. Efterföljande ändringar av verkligt värde av en villkorad köpeskilling som klassificerats som en finansiell skuld redovisas i enlighet med IFRS 9 i resultaträkningen.

Koncerninterna transaktioner, balansposter samt orealiserade vinster och förluster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras. Redovisningsprinciperna för dotterföretag har i förekommande fall ändrats för att garantera en konsekvent tillämpning av koncernens principer.

### 2.3 OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA

#### (a) Funktionell valuta och rapportvaluta

Poster som ingår i de finansiella rapporterna för de olika enheterna i koncernen är värderade i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksamt (funktionell valuta). I koncernredovisningen används svenska kronor (kr), som är koncernens rapportvaluta.

#### (b) Transaktioner och balansposter

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen eller den dag då posterna omvärderas. Valutakursvinster och förluster som uppkommer vid betalning av sådana transaktioner och vid omräkning av monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas i resultaträkningen.

Valutakursvinster och förluster som hänförs till lån och likvida medel redovisas i resultaträkningen som finansiella intäkter eller kostnader. Alla övriga valutakursvinster och förluster redovisas i posterna "Övriga rörelseintäkter/Övriga externa kostnader" i resultaträkningen.

#### (c) Koncernföretag

Resultat och finansiell ställning för alla koncernföretag som har en annan funktionell valuta än rapportvalutan, omräknas till koncernens rapportvaluta enligt följande:

- tillgångar och skulder för var och en av balansräkningarna omräknas till balansdagens kurs;
- intäkter och kostnader för var och en av resultaträkningarna omräknas till genomsnittlig valutakurs (såvida denna genomsnittliga kurs utgör en rimlig approximation av den ackumulerade effekten av de kurser som gäller på transaktionsdagen, annars omräknas intäkter och kostnader till transaktionsdagens kurs), och
- alla valutakursdifferenser som uppstår i eget kapital redovisas i övrigt totalresultat.

Goodwill och justeringar av verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utlandsverksamhet behandlas som tillgångar och skulder hos denna verksamhet och omräknas till balansdagens kurs. Valutakursdifferenser redovisas i resultaträkningen.

### 2.4 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar innefattar huvudsakligen förbättringsåtgärder på annans fastighet samt maskiner och inventarier. Alla materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången.

Tillkommande utgifter läggs till tillgångens redovisade värde eller redovisas som en separat tillgång, beroende på vilket som är lämpligt, endast då det är sannolikt att de framtida ekonomiska förmåner som är förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och tillgångens anskaffningsvärde kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Redovisat värde för den ersatta delen tas bort från balansräkningen.

Alla andra former av reparationer och underhåll redovisas som kostnader i resultaträkningen under den period de uppkommer.

Avskrivningar på andra tillgångar, för att fördela deras anskaffningsvärde ner till det beräknade restvärdet över den beräknade nyttjandeperioden, görs linjärt enligt följande:

• förbättringsåtgärder på annans fastighet .....	5 år
• maskiner .....	5 år
• datorer .....	3 år
• övriga inventarier .....	5 år
• nyttjanderätter .....	3–7 år

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperiod prövas vid varje rapportperiods slut och justeras vid behov.

En tillgångs redovisade värde skrivs omgående ner till dess återvinningsvärde om tillgångens redovisade värde överstiger dess bedömda återvinningsvärde (not 2.6).

Vinster och förluster vid avyttring fastställs genom en jämförelse mellan försäljningsintäkten och det redovisade värdet och redovisas i Övriga rörelseintäkter/Övriga externa kostnader – netto i resultaträkningen.

**Not 2, forts**

**2.5 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

**(a) Goodwill**

Goodwill uppstår vid förvärv av dotterföretag och avser det belopp varmed köpeskillingen, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget samt verkligt värde per förvärvsdagen på tidigare eget kapitalandel i det förvärvade företaget, överstiger verkligt värde på identifierbara förvärvade nettotillgångar.

I syfte att testa nedskrivningsbehov fördelas goodwill som förvärvats i ett rörelseförvärv till kassagenererande enheter, eller grupper av kassagenererande enheter, som förväntas bli gynnade av synergier från förvärvet. Varje enhet, eller grupp av enheter, som goodwill har fördelats till motsvarar den lägsta nivå i koncernen på vilken goodwillen i fråga övervakas i den interna styrningen. Goodwill övervakas på bolagsnivå.

Goodwill testas för nedskrivning årligen eller oftare om händelser eller ändringar i förhållanden indikerar en möjlig värdeminskning. Det redovisade värdet på den kassagenererande enhet som goodwillen hänförs till jämförs med återvinningsvärdet, vilket är det högsta av nyttjandevärdet och det verkliga värdet minus försäljningskostnader. Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart som en kostnad och återförs inte.

**(b) Kundrelationer och övriga immateriella tillgångar**

Övriga immateriella tillgångar som förvärvats separat redovisas till anskaffningsvärde. Kundrelationer och övriga immateriella tillgångar (såsom varumärken och licenser) som förvärvats genom ett rörelseförvärv redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen. Kundrelationer och övriga immateriella tillgångar har en bestämbar nyttjandeperiod och redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar. Avskrivningar görs linjärt för att fördela kostnaden för varumärken och licenser samt kundrelationer över deras bedömda nyttjandeperiod på fem år.

**(c) Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten avseende IT-system**

Kostnader för underhåll av IT-system kostnadsförs när de uppstår. Utvecklingskostnader som är direkt hänförliga till utveckling och testning av identifierbara och unika IT-system som kontrolleras av koncernen, redovisas som immateriella tillgångar när följande kriterier är uppfyllda:

- det är tekniskt möjligt att färdigställa IT-system så att systemet kan användas
- företaget avser att färdigställa IT-system och att använda eller sälja det
- det finns förutsättningar att använda eller sälja IT-system
- det kan visas hur IT-system genererar troliga framtida ekonomiska fördelar
- adekvata tekniska, ekonomiska och andra resurser för att fullfölja utvecklingen och för att använda eller sälja IT-system finns tillgängliga
- de utgifter som är hänförliga till IT-system under dess utveckling kan beräknas på ett tillförlitligt sätt

Direkt hänförliga utgifter som balanseras som en del av IT-system, innefattar utgifter för anställda och en skäligen andel av indirekta kostnader.

Övriga utvecklingskostnader, som inte uppfyller dessa kriterier, kostnadsförs när de uppstår. Utvecklingskostnader som tidigare kostnadsförts redovisas inte som tillgång i efterföljande period.

Utvecklingskostnader för IT-system som redovisas som tillgång skrivs av under sin bedömda nyttjandeperiod, vilken inte överskrider 3 år.

**2.6 NEDSKRIVNINGAR AV ICKE-FINANSIELLA TILLGÅNGAR**

Immateriella tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod eller immateriella tillgångar som inte är färdiga för användning, skrivs inte av utan prövas årligen avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Tillgångar som skrivs av bedöms med avseende på värdenedgång närhelst händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart. En nedskrivning görs med det belopp varmed tillgångens redovisade värde överstiger dess återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högre av tillgångens verkliga värde minskat med försäljningskostnader och dess nyttjandevärde. Vid bedömning av nedskrivningsbehov grupperas tillgångar på de lägsta nivåer där det finns i allt väsentligt oberoende kassaflöden (kassagenererande enheter). För tillgångar (andra än goodwill) som tidigare har skrivits ner görs per varje balansdag en prövning av om återföring bör göras.

**2.7 FINANSIELLA TILLGÅNGAR**

**Beräkning av verkligt värde**

De olika nivåerna definieras enligt följande:

- Noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader för identiska tillgångar eller skulder (nivå 1)
- Andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade i nivå 1, antingen direkt (dvs. som prisnoteringar) eller indirekt (dvs. härledda från prisnoteringar) (nivå 2)

- Data för tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata (dvs. ej observerbara data) (nivå 3). Koncernen innehar inga finansiella instrument som är värderade till verkligt värde i balansräkningen, utan endast sådana som är värderade till verkligt värde i upplysningsyfte.

**Allmänna principer**

En finansiell tillgång eller finansiell skuld redovisas i balansräkningen när koncernen blir part till instrumentets avtalsenliga villkor. En finansiell tillgång bokas bort från kassaflöden när den avtalsenliga rätten till kassaflödet från tillgången upphör, regleras eller när koncernen förlorar kontrollen över den. En finansiell skuld, eller del av finansiell skuld, bokas bort från balansräkningen när den avtalade förpliktelsen fullgörs eller på annat sätt upphör.

**Klassificering och värdering**

Finansiella tillgångar klassificeras utifrån den affärsmodell som tillgången hanteras i och tillgångens kassaflödeskaraktär. Om den finansiella tillgången innehåller inom ramen för en affärsmodell vars mål är att inkassera kontraktens kassaflöden (hold to collect) och de avtalade villkoren för den finansiella tillgången vid bestämda tidpunkter ger upphov till kassaflöden som enbart består av betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet redovisas tillgången till upplupet anskaffningsvärde.

Om affärsmodellens mål istället kan uppnås genom att både inkassera avtalsenliga kassaflöden och sälja finansiella tillgångar (hold to collect and sell), och de avtalade villkoren för den finansiella tillgången vid bestämda tidpunkter ger upphov till kassaflöden som enbart består av betalningar av kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet redovisas tillgången till verkligt värde via övrigt totalresultat.

Alla övriga affärsmodeller (other) där syftet är spekulation, innehav för handel eller där kassaflödeskaraktären utesluter andra affärsmodeller innebär redovisning till verkligt värde via resultaträkningen.

Koncernen tillämpar affärsmodellen hold to collect för övriga långfristiga fordringar, kundfordringar, likvida medel samt de finansiella tillgångar som redovisas bland övriga fordringar.

Finansiella skulder värderas till verkligt värde via resultaträkningen om de är en villkorad köpeskillning på vilken IFRS 3 appliceras, innehav för handel eller om de initialt identifieras som skulder till verkligt värde via resultaträkningen. Övriga finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Leverantörsskulder avser förpliktelser att betala för varor och tjänster som har förvärvats i den löpande verksamheten från leverantörer. Leverantörsskulder klassificeras som finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskulder redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde (enligt effektivräntemetoden vid löptider längre än tre månader). Redovisat värde för leverantörsskulder förutsätts motsvara dess verkliga värde, eftersom denna post är kortfristig i sin natur.

Skulder till kreditinstitut klassificeras som finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde. Upplåningen redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader och därefter till upplupet anskaffningsvärde. Eventuell skillnad mellan erhållet belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i rapport över totalresultat fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden. Upplåning ingår i kortfristiga skulder om inte koncernen har en ovillkorlig rätt att skjuta upp betalning av skulden i åtminstone tolv månader efter balansdagen. Redovisat värde för koncernens upplåning förutsätts motsvara dess verkliga värde eftersom lånen saknar transaktionskostnader och löper med en marknadsränta.

**Finansiella instrumentens verkliga värde**

De finansiella tillgångarnas och finansiella skuldernas verkliga värden bestäms enligt följande:

- Det verkliga värdet för finansiella tillgångar och skulder som handlas på en aktiv marknad bestäms med hänvisning till noterat marknadspris.
- Det verkliga värdet på andra finansiella tillgångar och skulder bestäms enligt allmänt accepterade värderingsmodeller såsom diskontering av framtida kassaflöden och användning av information hämtad från aktuella marknadstransaktioner.
- För samtliga finansiella tillgångar och skulder bedöms det redovisade värdet vara en god approximation av dess verkliga värde, om inte annat särskilt anges.

## Not 2, forts

### Upplupet anskaffningsvärde och effektivräntemetoden

Upplupet anskaffningsvärde för en finansiell tillgång är det belopp till vilket den finansiella tillgången värderas vid det första redovisningstillfället minus kapitalbelopp, plus den ackumulerade avskrivningen med effektivräntemetoden av eventuell skillnad mellan det kapitalbeloppet och det utestående kapitalbeloppet, justerat för eventuella nedskrivningar. Redovisat bruttovärde för en finansiell tillgång är det upplupna anskaffningsvärdet för en finansiell tillgång före justeringar för en eventuell förlustreserv. Finansiella skulder redovisas till upplupet anskaffningsvärde med användning av effektivräntemetoden eller till verkligt värde via resultaträkningen.

Effektivräntan är den ränta som vid en diskontering av samtliga framtida förväntade kassaflöden över den förväntade löptiden resulterar i det initialt redovisade värdet för den finansiella tillgången eller den finansiella skulden.

### Kvittning av finansiella tillgångar och skulder

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen när det finns legal rätt att kvitta och när avsikt finns att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden. Koncernen kvittar inga finansiella tillgångar och skulder.

### Nedskrivningar

Koncernen redovisar en förlustreserv för förväntade kreditförluster på finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde. Per varje balansdag redovisar koncernen förändringen i förväntade kreditförluster sedan det första redovisningstillfället i resultatet.

För samtliga finansiella tillgångar ska koncernen värdera förlustreserven till ett belopp som motsvarar 12 månaders förväntade kreditförluster. För finansiella instrument för vilka det har skett betydande ökning av kreditrisken sedan det första redovisningstillfället redovisas en reserv baserad på kreditförluster för tillgångens hela löptid (den generella modellen).

Syftet med nedskrivningskraven är att redovisa de förväntade kreditförlusterna för återstående löptid för alla finansiella instrument för vilka det har skett betydande ökning av kreditrisken sedan det första redovisningstillfället, antingen bedömt enskilt eller kollektivt, med tanke på alla rimliga och verifierbara uppgifter, inklusive framåtblickande sådana. Koncernen värderar förväntade kreditförluster från ett finansiellt instrument på ett sätt som återspeglar ett objektiva och sannolikhetsvägt belopp som bestäms genom att utvärdera ett intervall av möjliga utfall, pengars tidsvärde och rimliga verifierbara uppgifter, nuvarande förhållande och prognoser för framtida ekonomiska förutsättningar.

För kundfordringar finns förenklingar som innebär att koncernen direkt redovisar förväntade kreditförluster för tillgångens återstående löptid.

Koncernens kundfordringar omfattas av den förenklade modellen för nedskrivningar. Vid beräkning av de förväntade kreditförlusterna har kundfordringar bedömts individuellt. De förväntade kreditförlusterna för kundfordringar beräknas baserad på tidigare händelser, nuvarande förhållanden och prognoser för framtida ekonomiska förutsättningar och pengarnas tidsvärde om applicerbart.

Koncernen definierar fallissemang som att det bedöms osannolikt att motparten kommer att möta sina åtaganden på grund av indikatorer som finansiella svårigheter och missade betalningar. Koncernen skriver bort en fordran när inga möjligheter till ytterligare kassaflöden bedöms föreligga.

### Kvittning av finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen, endast när det finns en legal rätt att kvitta de redovisade beloppen och en avsikt att reglera dem med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden. Den legala rättigheten får inte vara beroende av framtida händelser och den måste vara rättsligt bindande för företaget och motparten både i den normala affärsverksamheten och i fall av betalningsinställelse, insolvens eller konkurs.

### Nedskrivning av finansiella tillgångar

#### Tillgångar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde

Koncernen bedömer vid varje rapportperiods slut om det finns objektiva bevis för att nedskrivningsbehov föreligger för en finansiell tillgång eller en grupp av finansiella tillgångar. En finansiell tillgång eller grupp av finansiella tillgångar har ett nedskrivningsbehov och skrivs ned endast om det finns objektiva bevis för ett nedskrivningsbehov till följd av att en eller flera händelser inträffat efter det att tillgången redovisats första gången (en "förlosthändelse") och att denna händelse (eller händelser) har en inverkan på de uppskattade framtida kassaflödena för den finansiella tillgången eller grupp av finansiella tillgångar som kan uppskattas på ett tillförlitligt sätt.

Objektiva bevis för att nedskrivningsbehov föreligger innefattar bland annat indikatorer på att en gäldenär eller grupp av gäldenärer har betydande finansiella svårigheter,

att betalningar av räntor eller kapitalbelopp har uteblivit eller är försenade, att det är sannolikt att gäldenären eller gruppen av gäldenärerna kommer att gå i konkurs eller annan finansiell rekonstruktion, eller att det finns observerbara uppgifter som tyder på att det finns en mätbar minskning av uppskattade framtida kassaflöden såsom förändringar i förfallna skulder eller andra ekonomiska förutsättningar som korrelerar med kreditförluster.

För kategorin kundfordringar beräknas nedskrivningen som skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av uppskattade framtida kassaflöden (exklusive framtida kreditförluster som inte har inträffat), diskonterade till den finansiella tillgångens ursprungliga effektiva ränta. Tillgångens redovisade värde skrivs ned och nedskrivningsbeloppet redovisas i koncernens resultaträkning.

Om nedskrivningsbehovet minskar i en efterföljande period och minskningen objektiva kan hänföras till en händelse som inträffade efter att nedskrivningen redovisades (som exempelvis en förbättring av gäldenärens kreditvärdighet), redovisas återföringen av den tidigare redovisade nedskrivningen i koncernens resultaträkning.

### Kundfordringar

Kundfordringar är belopp som ska betalas av kunder för sålda varor eller utförda tjänster i den löpande verksamheten. Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden, minskat med eventuell reservering för värdeminskning.

### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder är förpliktelser att betala för varor eller tjänster som har förvärvats i den löpande verksamheten från leverantörer. Leverantörsskulder redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

### Upplåning

Upplåning redovisas inledningsvis till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader. Upplåning redovisas därefter till upplupet anskaffningsvärde och eventuell skillnad mellan erhållit belopp (netto efter transaktionskostnader) och återbetalningsbeloppet redovisas i resultaträkningen fördelat över låneperioden, med tillämpning av effektivräntemetoden.

### 2.8 VARULAGER

Varulagret redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet fastställs med användning av först in, först utmetoden (FIFO). Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten, med avdrag för tillämpliga rörliga försäljningskostnader.

### 2.9 LIKVIDA MEDEL

Likvida medel i balansräkning och i rapporten över kassaflöden ingår kassa, banktillgodohavanden, övriga kortfristiga placeringar och utnyttjad checkräkningskredit. Övriga kortfristiga placeringar klassificeras som likvida medel när de har förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten, lätt kan omvandlas till kassamedel till ett känt belopp och är utsatta för en obetydlig risk för värdefluktuationer.

Checkräkningskredit redovisas i balansräkningen som låneskulder i kortfristiga skulder.

### 2.10 AKTIEKAPITAL OCH RESULTAT PER AKTIE

Stamaktier klassificeras som eget kapital. Transaktionskostnader som direkt kan hänföras till emission av nya stamaktier eller teckningsoptioner redovisas, netto efter skatt, i eget kapital som ett avdrag från emissionslikviden.

Bolaget har enbart stamaktier.

### 2.11 AVSÄTTNINGAR

Avsättningar för rättsliga anspråk, garantier och återställandeåtgärder redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse till följd av tidigare händelser, det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet och beloppet har beräknats på ett tillförlitligt sätt. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster. Om det finns ett antal liknande åtaganden, bedöms sannolikheten för att det kommer att krävas ett utflöde av resurser vid regleringen sammantaget för hela denna grupp av åtaganden. En avsättning redovisas även om sannolikheten för ett utflöde avseende en speciell post i denna grupp av åtaganden är ringa.

Avsättningarna värderas till nuvärdet av det belopp som förväntas krävas för att reglera förpliktelsen. Härvid används en diskonteringsränta före skatt som återspeglar en aktuell marknadsbedömning av det tidsberoende värdet av pengar och de risker som är förknippade med avsättningen. Den ökning av avsättningen som beror på att tid förflyter redovisas som räntekostnad.

**Not 2, forts****2.12 AKTUELL OCH UPPSKJUTEN INKOMSTSKATT**

Periodens skattekostnad omfattar aktuell och uppskjuten skatt. Skatt redovisas i resultaträkningen, utom när skatten avser poster som redovisas i övrigt totalresultat eller direkt i eget kapital. I sådana fall redovisas även skatten i övrigt totalresultat respektive eget kapital.

Den aktuella skattekostnaden beräknas på basis av de skatteregler som på balansdagen är beslutade eller i praktiken beslutade i de länder där moderbolaget och dess dotterföretag är verksamma och genererar skattepliktiga intäkter. Ledningen utvärderar regelbundet de yrkanden som gjorts i självdeklarationer avseende situationer där tillämpliga skatteregler är föremål för tolkning. Ledningen gör, när så bedöms lämpligt, avsättningar för belopp som troligen ska betalas till skattemyndigheten.

Uppskjuten skatt redovisas på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet på tillgångar och skulder och dessas redovisade värden i koncernredovisningen. Uppskjuten skatteskuld redovisas emellertid inte om den uppstår till följd av första redovisningen av goodwill. Uppskjuten skatt redovisas heller inte om den uppstår till följd av en transaktion som utgör den första redovisningen av en tillgång eller skuld som inte är ett rörelseförvärv och som, vid tidpunkten för transaktionen, varken påverkar redovisat eller skattemässigt resultat. Uppskjuten inkomstskatt beräknas med tillämpning av skattesatser (och -lagar) som har beslutats eller aviserats per balansdagen och som förväntas gälla när den berörda uppskjutna skattefordran realiserar eller den uppskjutna skatteskulden regleras.

Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattning det är troligt att framtida skattemässiga överskott kommer att finnas tillgängliga, mot vilka de temporära skillnaderna kan utnyttjas.

Uppskjuten skatteskuld beräknas på skattepliktiga temporära skillnader som uppkommer på andelar i dotterföretag, förutom för uppskjutna skatteskulder där tidpunkten för återföring av den temporära skillnaden kan styras av koncernen och det är sannolikt att den temporära skillnaden inte kommer att återföras inom överskådlig framtid. Uppskjuten skattefordran som hänför sig till avdragsgilla temporära skillnader avseende innehav i dotterföretag, redovisas endast i den omfattning det är sannolikt att den temporära skillnaden kommer att återföras i framtiden och det kommer att finnas skattepliktiga överskott som avdraget kan utnyttjas mot.

Uppskjutna skattefordringar och -skulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skatteskulder och när de uppskjutna skattefordringarna och skatteskulderna hänför sig till skatter debiterade av en och samma skattemyndighet och avser antingen samma skattesubjekt eller olika skattesubjekt, där det finns en avsikt att reglera saldona genom nettobetalningar.

**2.13 ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA**

Koncernföretagen har avgiftsbestämda pensionsplaner. En avgiftsbestämd pensionsplan är en pensionsplan enligt vilken koncernen betalar fasta avgifter till en separat juridisk enhet. Koncernen har inte några rättsliga eller informella förpliktelser för att betala ytterligare avgifter om denna juridiska enhet inte har tillräckliga tillgångar för att betala alla ersättningar till anställda som hänger samman med de anställdas tjänstgöring under innevarande eller tidigare perioder.

**2.14 INTÄKTSREDOVISNING**

Intäkter värderas till det verkliga värdet av vad som erhållits eller kommer att erhållas, och motsvarar de belopp som erhålls för sålda varor efter avdrag för rabatter, returer och mervärdesskatt.

Koncernen redovisar en intäkt när kontrollen för varorna överförs, vilket inträffar när varorna levereras till kunden eller det ställe som kunden anvisat, och det inte finns några ouppfyllda åtaganden som kan påverka kundens godkännande av varorna. Koncernen har endast kontrakt med löptid på upp till 6 månader. Därav tillämpas lätttnadsregler för redovisning av kontrakterade men ej fullgjorda prestationsåtaganden.

En fordran redovisas när varorna har levererats vilket är den tidpunkt ersättningen blir ovillkorlig. Bolaget har även gjort analysen att det inte finns några avtalsstillgångar. Avtalskulder finns i mycket begränsad form för de fall förskotts betalning från kunder erhålls.

Koncernen tillämpar den förenklade metoden för beräkning av förväntade kreditförluster. Metoden innebär att förväntade förluster under fordrans hela löptid används som utgångspunkt för kundfordringar. Mer information om osäkra kundfordringar finns i not 21. Koncernen har försäkringar på merparten av alla kundfordringar.

**Försäljning av varor**

Koncernen säljer mönsterkort. Försäljningen av mönsterkort redovisas som intäkt när kontrollen för varorna överförs, vilket inträffar när varorna levereras till angiven

plats. Kunderna har inte rätt att returnera varor. För eventuella defekta produkter har kunderna rätt till ersättningsleveranser.

Mönsterkort säljs till vissa kunder med volymrabatter baserade på ackumulerad försäljning över en 12-månadersperiod. Intäkten från försäljningen av korten redovisas baserat på priset i avtalet, med avdrag för beräknade volymrabatter. Samlad erfarenhet används för att bedöma och reservera för rabatter.

**Tredjepartvaluta**

IFRS 9 ger specifik vägledning för ett inbäddat valutaderivat i ett värdekontrakt som inte är ett finansiellt instrument (såsom ett avtal om köp eller försäljning av en icke-finansiell post där priset är uttryckt i en utländsk valuta). Det inbäddade valutaderivatet ska inte skiljas från värdekontraktet om det anses vara nära förknippat med värdekontraktet. Ett valutaderivat anses vara nära förknippat med värdekontraktet om betalningar görs i köparen eller säljarens funktionella valuta, varor eller tjänster som förvärvas eller levereras handlas rutinmässigt i aktuell valuta över hela världen eller att valutavärdet vanligen används i avtal att köpa eller sälja icke-finansiella poster i den ekonomiska miljö där transaktionen äger rum. Koncernen har inbäddade derivat i form av tredjepartsvalutor i försäljningsavtal, genom att prissättning och fakturering till största del sker i USD. Effekterna av tredjepartsvalutor anses enbart ha en marginell effekt på resultat och balansräkningen, varför dessa ej har beaktats. En kvartalsvis bedömning görs av effekterna från tredjepartsvalutor.

**2.15 RÄNTEINTÄKTER**

Ränteintäkter intäktsredovisas med tillämpning av effektivräntemetoden.

**2.16 UTDELNINGSENTÄKTER**

Utdelningsintäkter redovisas när rätten att erhålla betalning har fastställts.

**2.17 LEASING - NYTTJANDERÄTTER**

IFRS 16, Leasing, tillämpas från och med räkenskapsåret 2019. Standarden ersätter IAS 17 Leasingavtal samt tillhörande tolkningar. Standarden kräver att tillgångar och skulder hänförliga till alla leasingavtal, med några undantag, redovisas i balansräkningen. Denna redovisning baseras på synsättet att leasetagaren har en rättighet att använda en tillgång under en specifik tidsperiod och samtidigt en skyldighet att betala för denna rättighet.

Koncernen leasar diverse kontor, lagerlokaler och fordon. Leasingavtalen skrivs normalt för fast period mellan 1 år till 10 år med möjlighet att förlänga eller förkorta. Avtal kan innehålla både leasing och icke-leasingkomponenter. Koncernen fördelar ersättningen i avtalet till leasing och icke-leasingkomponenter baserat på deras relativa fristående priser. För leasingavgifter för fastigheter för vilka koncernen är hyresgäst har man valt att inte separera leasing och icke-leasingkomponenter och istället redovisas dessa som en enda leasingkomponent.

Icke-leasingkomponenter inkluderats i leasingtillgången. Koncernen har ingen leasing av immateriella tillgångar. Bolaget har inte några leasingobjekt som är svåra att ersätta av annan tillgång varför leasingperioden som kontraktet anger är den leasingperiod som inkluderats i leasingtillgång och skuld. Diskonteringsränta som har tillämpats har bedömts per land och hänsyn har tagits till kontraktets längd, landspecifik valutarisk och riskpremie. Gruppen har primärt två typer av operativa leasingavtal som hanteras som finansiell leasing: kontorslokaler och leasingbilar, där det största värdet är kontorslokaler.

Leasingavtalen redovisas som nyttjanderätter och en motsvarande skuld, den dagen som den leasade tillgången finns tillgänglig för användning av koncernen.

Tillgångar och skulder som uppkommer från leasingavtal redovisas initial till nuvärde. Leasingskulden inkluderar nuvärdet av följande leasingbetalningar.

- Fasta avgifter efter avdrag för eventuella förmåner i samband med tecknandet av leasingavtalet.
- Belopp som förväntas betalas ut av leasetagaren enligt restvärdegarantier.

Nyttjanderätter skrivs vanligen av linjärt över det kortare av nyttjandeperioden och leasingperioden. Om koncernen är rimligt säker på att utnyttja en köpooption skrivs nyttjanderätten av över den underliggande tillgångens nyttjandeperiod.

Betalningar för korta kontrakt avseende utrustning och fordon och samtliga leasingavtal av mindre värde kostnadsförs linjärt i resultaträkningen. Korta kontrakt är avtal med leasingtid på 12 månader eller kortare. Avtal av mindre värde inkluderar kontorsutrustning.

**Viktiga uppskattningar och bedömningar gällande leasingavtalets längd:**

När leasingavtalets längd fastställs beaktar ledningen all tillgänglig information som ger ett ekonomiskt incitament att utnyttja en förlängningsoption eller att inte utnyttja en option för att säga upp ett avtal. Möjligheten att förlänga ett avtal inkluderar endast i leasingavtalets längd om det är rimligt säkert att avtalet förlängs. För-

läggningsoptionerna som avser leasing av kontorslokaler och fordon har inte räknats med i leasingskulden eftersom koncernen kan ersätta tillgångarna utan väsentlig kostnader eller avbrott i verksamheten.

## 2.19 UTDELNINGAR

Utdelning till moderbolagets aktieägare redovisas som skuld i koncernens finansiella rapporter i den period då utdelningen godkänns av moderbolagets aktieägare.

## 2.20 SEGMENTSREDOVISNING

Segment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapporteringen som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av segmentens resultat. I koncernen har denna funktion identifierats som VD som fattar strategiska beslut. Koncernens verksamhet utvärderas utifrån geografisk, följande fyra segment har identifierats: Nordic, Europe, North America och East.

## NOT 3 FINANSIELL RISKHANTERING

### 3.1 FINANSIELLA RISKFAKTORER

Koncernen utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: marknadsrisk (valutarisk, ränterisk i verkligt värde samt ränterisk i kassaflödet), kreditrisk, likviditetsrisk samt finansieringsrisk. Koncernens övergripande riskhanteringspolicy fokuserar på förutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat. Koncernen tillämpar dock inte säkringsredovisning.

Riskhanteringen sköts av en central finansavdelning enligt finanspolicyen som fastställts av styrelsen. Finansavdelningen identifierar, utvärderar och säkrar finansiella risker i nära samarbete med koncernens operativa enheter. Finanspolicyen omfattar såväl den övergripande riskhanteringen som för specifika områden, såsom valutarisk, ränterisk, kreditrisk, användning av derivatinstrument och finansiella instrument som inte är derivat samt placering av överlikviditet.

#### (a) Marknadsrisk

##### (i) Valutarisk

Koncernen verkar internationellt och utsätts för valutarisker som uppstår från olika valutaexponeringar, framför allt avseende USD och EUR. Valutarisk uppstår genom framtida affärstransaktioner, redovisade tillgångar och skulder samt nettoinvesteringar i utlandsverksamheter.

Valutarisker uppstår även när framtida affärstransaktioner uttrycks i en valuta som inte är enhetens funktionella valuta. Cirka 85% av koncernens prissättning sker i USD och cirka 75% av koncernens fakturering sker i USD. Inköp av varor samt frakter sker till cirka 95% i USD, vilket innebär att en USD förstärkning innebär en förbättrad bruttovinst, medan en försvagad USD innebär en försämrad bruttovinst, men oförändrad bruttomarginal.

Koncernen har ett antal innehav i utlandsverksamheter vilkas nettotillgångar exponeras för valutarisker. Dessa valutasäkras inte.

Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10% i förhållande till USD med alla andra variabler konstanta, skulle det omräknade nettoresultatet per den 31 december 2020 ha varit 18 000 tkr (13 000) lägre/högre. Bruttovinsten hade varit 40 000 tkr (40 000) lägre/högre, medan bruttomarginalen varit något lägre.

EBITA hade varit 26 000 tkr (16 000) lägre/högre. Omräkning av kundfordringar och leverantörsskulder hade haft en motsatt resultat effekt om 5 000 tkr (5 000).

Om den svenska kronan hade försvagats/förstärkts med 10% i förhållande till EUR, med alla andra variabler konstanta, skulle det omräknade nettoresultatet per den 31 december 2020 ha varit 4 000 tkr (9 000) högre/lägre. Valutakursdifferenser i omsättningstillgångar redovisas som övriga rörelseintäkter eller övriga rörelsekostnader. Valutadifferenser i kassan, externa och interna lån redovisas i finansnettot.

##### (ii) Ränterisk avseende kassaflöden och verkliga värden

Koncernens ränterisk uppstår genom kortfristig och långfristig upplåning. Upplåning som görs med rörlig ränta utsätter koncernen för ränterisk avseende kassaflöde vilken delvis neutraliseras av kassamedel med rörlig ränta. Upplåning som görs med fast ränta utsätter koncernen för ränterisk avseende verkligt värde. Koncernen har som policy att ha sin upplåning till rörlig ränta. Under 2020 bestod koncernens upplåning till rörlig ränta framförallt av svenska kronor vilket även var fallet för 2019. Upplåning fanns även i US-dollar i form av Paychex protection Program lån i USA.

Dessa är räntefria under 2020. Belåning i andra valutor kan temporärt förekomma i koncernens cashpool.

Koncernen har möjlighet att säkra räntan om exponeringen bedöms för stor. En analys görs alltid i samband med refinansiering eller omsättning av befintliga positioner. Genomförda analyser utvisar att effekten av en ändring av räntenivån med +/-1,0 procent skulle innebära en maximal ökning med 2 700 tkr (500) respektive minskning med 2 700 tkr (500) av räntekostnaden.

Koncernen tar vanligtvis upp långfristiga lån till rörlig ränta.

#### (b) Kreditrisk

Kreditrisk uppstår genom likvida medel och tillgodohavanden hos banker och finansinstitut samt kreditexponeringar gentemot kunder. Kreditrisk hanteras på koncernnivå, med undantag för kreditrisk avseende utestående kundfordringar. Varje koncernföretag ansvarar för att följa upp och analysera kreditrisken för varje ny kund innan standardvillkor för betalning och leverans erbjuds.

Koncernens dotterbolag försäkrar kreditrisken via ett kreditförsäkringsbolag. Genom användandet av kreditförsäkringsbolag får NCAB en bättre proaktiv selektion av nya kunder samt bra uppföljning av befintliga kunder. Användningen av kreditgränser följs upp regelbundet. Endast banker och finansinstitut som av oberoende värderare fått lägst kreditrating "BBB+" accepteras. Individuella risklänningar fastställs baserat på interna eller externa kreditbedömningar i enlighet med de gränser som satts av styrelsen.

Inga kreditgränser överskreds under rapportperioden och ledningen förväntar sig inte några förluster till följd av utebliven betalning från dessa motparter.

#### (c) Finansieringsrisk

Koncernens lånefinansiering sker centralt och består av såväl fasta lån samt en koncernintern cashpool med en tillknuten checkräkningskredit. Lånevillkoren innehåller kovenanter som anger att nettoskulden exklusive IFRS16 ej får överstiga 2,5 gånger justerat EBITDA samt att kassaflöde före finansieringskostnader skall överstiga finansieringskostnaderna. Ledningen mäter och följer löpande kovenantberäkningen samt kassaflödesprognoser ur ett kovenantperspektiv.

#### (c) Likviditetsrisk

Kassaflödesprognoser upprättas av koncernens rörelsedrivande företag och aggregeras på koncernnivå. Rullande prognoser för koncernens likviditet följs kontinuerligt för att säkerställa att koncernen har tillräckligt med kassamedel för att möta behovet i den löpande verksamheten samtidigt som de löpande bibehåller tillräckligt med utrymme på avtalade kreditfaciliteter som inte nyttjats så att koncernen inte bryter mot lånelimiten eller lånevillkor (där tillämpligt) på några av koncernens lånefaciliteter.

Överskottslikviditet i koncernens rörelsedrivande företag, överstigande den del som krävs för att hantera rörelsekapitalbehov, överförs till Moderbolaget som placerar överskottslikviditet på räntebärande avräkningskonton, tidsbunden inlåning, penningmarknadsinstrument och omsättningsbara värdepapper, beroende på vilket instrument som har lämplig löptid eller tillräcklig likviditet för att tillgodose utrymmet som bestäms av ovan nämnda prognoser. På balansdagen hade företaget likvida tillgångar på 449 033 tkr (82 210) samt outnyttjad checkräkningskredit på 212 286 tkr (106 026) som snabbt kan omsättas i kassamedel, för hantering av likviditetsrisken.

Nedanstående tabell analyserar koncernens icke derivata finansiella skulder uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen.

Derivatinstrument som utgör finansiella skulder ingår i analysen om deras avtalsenliga förfallodagar är väsentliga för att förstå tidpunkterna för framtida kassaflödena. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga kassaflödena beräknat enligt snittränta för 2020.

Per 31 december 2020	Mindre än 3 månader	Mellan 3 mån och 1 år	Mellan 1 och 2 år	Mellan 2 och 5 år
Upplåning	10 927	45 311	43 729	278 835
Checkräkningskredit (betalbar vid anmodan)				
Leverantörsskulder	270 312			
<b>Per 31 december 2019</b>				
Upplåning	2 511	7 598	10 284	70 130
Checkräkningskredit (betalbar vid anmodan)	7 939			
Leverantörsskulder	252 508			

**Not 3, forts**

**3.2 HANTERING AV KAPITAL**

Koncernens mål avseende kapitalstrukturen är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, så att den kan fortsätta att generera avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter och att upprätthålla en optimal kapitalstruktur för att hålla kostnaderna för kapitalet nere.

För att upprätthålla, eller justera, kapitalstrukturen kan koncernen förändra den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska skulderna.

På samma sätt som andra företag i branschen bedömer koncernen kapitalet på basis av skuldsättningsgraden. Detta nyckeltal beräknas som nettoskuld dividerad med eget kapital. Nettoskuld beräknas som total upplåning (omfattande posterna Kortfristig upplåning och Långfristig upplåning i koncernens balansräkning) med avdrag för likvida medel.

Koncernens mål är att nettoskulden ej ska överstiga två gånger justerat EBITDA (exklusive effekt av IFRS 16) och ha en kreditrating på minst BB. Kreditratingen på BB har upprätthållits under hela året. Skuldsättningsgraden har under de redovisade perioderna varit följande:

	2020	2019
Total upplåning (not 27)	332 650	92 939
Avgår: likvida medel	-449 033	-82 210
Nettoskuld exkl skuld nyttjanderätt	-116 043	10 763
Skuld nyttjanderätt	31 097	34 000
Total skuld	-84 946	44 763
Totalt eget kapital	699 935	348 122
Summa kapital	614 989	392 885
<b>Skuldsättningsgrad</b>	<b>-12%</b>	<b>13%</b>
Justerat EBITDA* ink IFRS 16	209 891	179 908
<b>Nettoskuld / Justerat EBITDA inkl IFRS 16</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,2</b>
Justerat EBITDA exkl IFRS 16	196 138	168 570
<b>Nettoskuld / Justerat EBITDA exkl IFRS 16</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,1</b>

\*För 2020 och 2019 har ingen justering av EBITDA gjorts.

**NOT 4 VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR FÖR REDOVISNINGSSÄNDAMÅL**

Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som anses rimliga under rådande förhållanden.

**4.1 VIKTIGA UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR FÖR REDOVISNINGSSÄNDAMÅL**

Koncernen gör uppskattningar och antaganden om framtiden. De uppskattningar för redovisningsändamål som blir följden av dessa kommer, definitionsmässigt, sålän att motsvara det verkliga resultatet. De uppskattningar och antaganden som innebär en betydande risk för väsentliga justeringar i redovisade värden för tillgångar och skulder under nästkommande räkenskapsår behandlas i huvuddrag nedan.

**Prövning av nedskrivningsbehov för goodwill**

Koncernen undersöker varje år om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill, i enlighet med den redovisningsprincip som beskrivs i not 2. Återvinningsvärdet för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. För dessa beräkningar måste vissa uppskattningar göras (not 18).

Det redovisade värdet av goodwill upp går till 382 313 tkr (206 252). Förändringen beror på valutaeffekter samt tillkommande goodwill för förvärv av Flatfield med 100 117 tkr samt 116 115 tkr för Bare Bord Group.

**Värdering av underskottsavdrag**

Koncernen har redovisat uppskjutna skattefordringar avseende årets och tidigare års skattemässiga underskottsavdrag som per den 31 december 2020 uppgår till 7 355 tkr (7 671). Dessa skattemässiga underskottsavdrag har inget slutligt datum för utnyttjande. Uppskjuten skattefordran redovisas endast för underskottsavdrag för vilka det är sannolikt att de kan nyttjas mot framtida skattepliktiga överskott och mot skattepliktiga temporära skillnader.

Koncernen undersöker varje år ifall det är tillämpligt att aktivera nya uppskjutna skattefordringar avseende årets eller tidigare års skattemässiga underskottsavdrag.

Ej värderade underskottsavdrag per den 31 december 2020 från koncernens nystartade bolag i Malaysia och Nederländerna uppgår till 10 118 tkr (4 498) vilket motsvarar ej redovisade uppskjutna skattefordringar på 2 470 tkr (950) utan slutligt datum för utnyttjande.

Mer information om underskottsavdrag och uppskjuten skattefordran finns i not 28.

**Värdering kundfordringar**

Koncernen har per bokslutet kundfordringar som uppgår till 342 878 tkr (320 014). Kundfordringar är belopp hänförliga till kunder avseende sålda varor i den löpande verksamheten. Kundfordringar förfaller generellt till betalning inom 30-90 dagar och samtliga kundfordringar har därför klassificeras som omsättningstillgångar. Kundfordringar redovisas initialt till transaktionspriset. Kundfordringar som har en väsentlig finansieringskomponent värderas däremot till verkligt värde. Koncernen innehar kundfordringarna i syftet att insamla avtalsenliga kassaflöden och värderar dem därför vid efterföljande redovisningstidpunkter till upplupet anskaffningsvärde.

Koncernen tillämpar den förenklade metoden för beräkning av förväntade kreditförluster. Metoden innebär att förväntade förluster under fordrans hela löptid används som utgångspunkt för kundfordringar.

Mer information om osäkra kundfordringar finns i not 21. Koncernen har försäkringar på merparten av alla kundfordringar.

**NOT 5 INTÄKTER FRÅN KUNDER**

Nettoomsättningens fördelning baserad på kundens geografiska placering.

	2020	2019
USA	408 643	270 257
Tyskland	348 695	168 575
Sverige	169 091	194 658
Kina	166 230	178 901
Ryssland	153 457	159 054
Storbritannien	110 900	110 660
Norge	94 647	85 025
Frankrike	72 454	83 597
Danmark	72 509	98 358
Nederländerna	67 374	-
Polen	62 806	55 859
Rumänien	57 564	30 616
Estland	53 803	52 519
Kanada	44 727	40 175
Finland	41 424	47 998
Spanien	31 452	41 506
Övriga marknader	159 435	162 807
<b>Totalt</b>	<b>2 115 212</b>	<b>1 781 194</b>

**Kvarstående prestationsåtaganden**

Bolaget har kvarstående prestationsåtaganden och avtalsskulder uppgående till 5 726 tkr (3 712) hänförliga till förskott från kunder, främst i Ryssland.



## NOT 6 SEGMENT

### BESKRIVNING AV SEGMENT OCH HUVUDSAKLIGA AKTIVITETER

I NCAB Group är vd koncernens högste verkställande beslutsfattare. Segmenten baseras på den information som behandlas av VD och som används som underlag för att fördela resurser och utvärdera resultat. NCAB Group har identifierat fyra segment som också utgör rapporteringsbara segment i koncernens verksamhet:

#### Nordic

Tillhandahåller ett brett utbud av mönsterkort från NCABs bolag i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Estland. Mönsterkorten anskaffas från externa leverantörer, huvudsakligen i Kina. Huvuddelen av mönsterkorten är av karaktären High-Mix-Low-Volume ("HMLV"), det vill säga specialiserade produkter i lägre kvantiteter. NCAB har lokal närvaro med tekniker och kundsupport för att säkerställa att kunden får stöd genom hela processen.

#### Europe

Tillhandahåller ett brett utbud av mönsterkort från NCABs bolag i Storbritannien, Polen, Frankrike, Italien, Tyskland, Spanien, Nederländerna och Nordmakedonien. Mönsterkorten anskaffas från externa leverantörer, huvudsakligen i Kina. Huvuddelen av mönsterkorten är av karaktären High-Mix-Low-Volume ("HMLV"), det vill säga specialiserade produkter i lägre kvantiteter. NCAB har lokal närvaro med tekniker och kundsupport för att säkerställa att kunden får stöd genom hela processen.

#### North America

Tillhandahåller ett brett utbud av mönsterkort från NCABs bolag i USA. Mönsterkorten anskaffas från externa leverantörer, huvudsakligen i Kina. Huvuddelen av mönsterkorten är av karaktären High-Mix-Low-Volume ("HMLV"), det vill säga specialiserade produkter i lägre kvantiteter. NCAB har lokal närvaro med tekniker och kundsupport för att säkerställa att kunden får stöd genom hela processen.

#### East

Tillhandahåller ett brett utbud av mönsterkort från NCABs bolag i Kina, Malaysia och Ryssland. Mönsterkorten anskaffas från externa leverantörer, huvudsakligen i Kina. Huvuddelen av mönsterkorten är av karaktären High-Mix-Low-Volume ("HMLV"), det vill säga specialiserade produkter i lägre kvantiteter. NCAB har lokal närvaro med tekniker och kundsupport för att säkerställa att kunden får stöd genom hela processen.

#### Intäkter

Intäkterna kommer från ett stort antal kunder i alla segment. Det sker ingen försäljning av varor mellan segmenten. En mindre fakturering kan ske av frakt och tjänster och sker på marknadsmässiga villkor. De intäkter från externa parter som rapporteras till VD värderas på samma sätt som i resultaträkningen.

### SEGMENTENS OMSÄTTNING OCH RESULTAT

	Nordic		Europe		North America		East		Centrala funktioner		Koncernen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Nettoomsättning	493,8	516,6	859,5	675,0	428,2	236,9	333,6	352,6	0	0,1	2 115,2	1 781,2
EBITA	77,0	77,9	56,3	41,2	32,5	15,3	43,1	43,5	-18,1	-12,6	190,7	165,3
EBITA-marginal, %	15,6	15,1	6,6	6,1	7,6	6,5	12,9	12,3			9,0	9,3
Avskrivning av immateriella tillgångar											-8,4	-3,6
<b>Rörelseresultat</b>											<b>182,3</b>	<b>161,7</b>
Rörelsemarginal, %											8,6	9,1
Finansiella poster netto											-19,4	-0,9
Resultat före skatt											163,0	160,9
Nettorörelsekapital	32,9	30,4	101,2	66,2	3,2	2,6	35,6	30,7	-9,9	-4,1	163,0	125,8
<b>Anläggningstillgångar</b>												
Immateriella anläggningstillgångar	61,4	74,7	118,7	0,1	236,2	135,9	8,1	0,5	1,1	11,8	425,5	223,0
Materiella anläggningstillgångar	4,9	5,6	13,1	13,1	8,3	8,9	0,8	1,1	9,7	11,7	36,6	40,5

I Sverige finns anläggningstillgångar till ett värde av 18,9 Mkr (28,0) varav materiella anläggningstillgångar är 2,5 Mkr (2,5), och immateriella anläggningstillgångar uppgår till 16,4 Mkr (25,5).

## NOT 7 ÖVRIGA RÖRELSEINTÄKTER

	2020	2019
Operativa valutakursvinster	-	11 241
Operativa valutakursförluster	-	-6 972
Övriga intäkter	6 317	4 886
<b>Totalt</b>	<b>6 317</b>	<b>9 155</b>

## NOT 8 ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

	2020	2019
Lokalkostnader	22 963	19 296
Resekostnader	5 227	21 027
Extern försäljningskommission	12 477	7 082
Marknadsföring	6 455	11 874
IT	16 091	16 940
Övrigt	43 353	31 323
<b>Totalt</b>	<b>106 566</b>	<b>107 531</b>

## NOT 9 ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA, M.M.

	2020	2019
Löner och ersättningar	240 774	212 892
Sociala avgifter	30 605	31 894
Pensionskostnader - avgiftsbestämda planer	13 059	11 726
<b>Summa ersättningar till anställda</b>	<b>284 437</b>	<b>256 512</b>

Löner och andra ersättningar:

	2020		2019	
	Löner och andra ersättningar (varav tantiem)	Pensionskostnader	Löner och andra ersättningar (varav tantiem)	Pensionskostnader
Styrelseledamöter, verkställande direktörer och andra ledande befattningshavare	26 959 (5 766)	2 339	27 429 (4 222)	1 915
Övriga anställda	213 815	10 720	185 463	9 812
<b>Koncernen totalt</b>	<b>240 774</b>	<b>13 059</b>	<b>212 892</b>	<b>11 726</b>

### Ersättning ledande befattningshavare för 2020

Koncernen tillämpar marknadsmässiga löner och ersättningar baserade på en fast och en rörlig del. Ersättning till verkställande direktören och andra ledande befattningshavare utgörs av grundlön, rörlig ersättning samt pension. Med ledande befattningshavare avses de personer som tillsammans med verkställande direktören utgör koncernledning.

### Fast och rörlig ersättning

Fördelningen mellan grundlön och rörlig ersättning står i proportion till befattningshavarens ansvar och befogenhet. Den rörliga ersättningen är baserad på finansiella mål. För verkställande direktören är den årliga rörliga ersättningen maximerad till 100 procent av den fasta årslönen. Övriga ledande befattningshavare kan erhålla en årlig rörlig ersättning maximerad till ett belopp motsvarande 40–100 procent av den fasta årslönen. Ledande befattningshavare erhåller sedvanliga förmåner i övrigt, såsom tjänstebil, företagshälsövård, m.m.

### Pensionsförpliktelser

Ledande befattningshavare har rätt till pensionsförmåner enligt avgiftsbestämda pensionsplaner med premier på upp till 30 procent av befattningshavarens lön eller i enlighet med tillämplig tjänstepensionsplan.

### Uppsägningstid och avgångsvederlag

Verkställande direktören har en uppsägningstid om 12 månader om uppsägning sker från företagets sida och 6 månader om uppsägning sker från verkställande direktörens sida. Det finns inget avtal om avgångsvederlag.

Medelantal anställda:

	2020		2019	
	Medelantal anställda	Varav kvinnor	Medelantal anställda	Varav kvinnor
Sverige	35	17	36	17
Danmark	11	5	10	4
Norge	9	1	8	2
Finland	12	6	16	6
Tyskland	33	10	30	9
Storbritannien	34	14	34	13
Polen	12	9	12	9
Frankrike	15	9	18	11
Spanien	9	3	9	3
Italien	9	4	10	4
Malaysia	2		2	
Nederländerna	34	8	1	1
Nordmakedonien	2		1	
Ryssland	45	21	42	18
USA	76	34	52	20
Kina	104	56	102	55
Hongkong	3	1	3	1
Taiwan	7	4		
<b>Koncernen totalt</b>	<b>452</b>	<b>202</b>	<b>387</b>	<b>179</b>

Könsfördelning i koncernen (inkl. dotterföretag) för styrelseledamöter och övriga ledande befattningshavare:

	2020		2019	
	Antal på balansdagen	Varav kvinnor	Antal på balansdagen	Varav kvinnor
Styrelseledamöter	7	2	6	2
Verkställande direktörer och övriga ledande befattningshavare	12	3	11	3
<b>Koncernen totalt</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>5</b>

## NOT 10 ERSÄTTNINGAR TILL REVISORERNA

	2020	2019
PwC		
– Revisionsuppdraget	3 799	1 901
– Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	143	320
– Skatterådgivning	62	28
– Övriga tjänster	477	0
<b>Summa</b>	<b>4 481</b>	<b>2 249</b>
Övriga revisorer		
– Revisionsuppdraget	2 060	1 058
– Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	63	46
– Skatterådgivning	280	29
– Övriga tjänster		83
<b>Summa</b>	<b>2 403</b>	<b>1 216</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>6 973</b>	<b>3 465</b>

Arvoden till Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB från bolag inom NCAB Group har under året uppgått till 2,7 Mkr (1,8). Av detta belopp avser 2,5 Mkr (1,4) revisionsuppdraget och 0,1 Mkr (0,4) avser främst övrig revisionsverksamhet stadgad av regelverk och enligt koncernens önskemål.

**NOT 11 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

Övriga rörelsekostnader är poster av engångskaraktär samt operativa valutakursförluster (netto).

	2020	2019
Operativa valutakursvinster	-7 847	0
Operativa valutakursförluster	15 317	
Transaktionskostnader för förvärv	14 949	2 779
Övrigt	336	
<b>Totalt</b>	<b>22 756</b>	<b>2 779</b>

**NOT 12 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER**

	2020	2019
Finansiella kostnader:		
– räntekostnader banklån	-8 549	-4 137
Valutakursvinster från finansieringsåtgärder	90 860	
Valutakursförluster från finansieringsåtgärder	-98 019	
Övriga finansiella kostnader	-3 883	-1 263
<b>Totala finansiella kostnader</b>	<b>-19 591</b>	<b>-5 400</b>
Finansiella intäkter:		
– ränteintäkter på kortfristiga banktillgodohavanden	197	1 036
Valutakursvinster från finansieringsåtgärder		55 333
Valutakursförluster från finansieringsåtgärder		-51 950
Övriga finansiella intäkter	1	120
<b>Totala finansiella intäkter</b>	<b>199</b>	<b>4 539</b>
<b>Finansiella poster - netto</b>	<b>-19 392</b>	<b>-862</b>

**NOT 13 SKATT**

	2020	2019
Aktuell skatt:		
Aktuell skatt på årets resultat	-26 066	-30 705
<b>Summa aktuell skatt</b>	<b>-26 006</b>	<b>-30 705</b>
Uppskjuten skatt (not 28)	-9 438	-1 755
<b>Summa uppskjuten skatt</b>	<b>-9 438</b>	<b>-1 755</b>
<b>Skatt</b>	<b>-35 444</b>	<b>-32 460</b>

Skatten på koncernens resultat före skatt skiljer sig från det teoretiska belopp som skulle ha framkommit vid användning av den svenska skattesats för resultaten i de konsoliderade företagen enligt följande:

	2020	2019
<b>Resultat före skatt</b>	<b>162 955</b>	<b>160 863</b>
Skatt beräknad enligt skattesats i Sverige (21,4% (21,4%))	-34 872	-34 425
Effekt av utländska skattesatser	-2 762	4 605
Skatteeffekter av:		
Ej skattepliktiga intäkter	2 029	292
Ej avdragsgilla kostnader	-3 701	-3 011
Utnyttjande av förlustavdrag som tidigare inte redovisats	-465	
Effekt av ändrad skattesats		-635
Skattemässiga underskott för vilka ingen uppskjuten skattefordran redovisats	1 728	950
Justering avseende tidigare år	452	-252
Förändring uppskjuten skatt på underskottsavdrag	0	16
Transaktioner bokade mot eget kapital	2 146	0
<b>Skattekostnad</b>	<b>-35 444</b>	<b>-32 460</b>

Vägd genomsnittlig skattesats var 21,8% (20,2).

**NOT 14 VALUTAKURSDIFFERENSER – NETTO**

Valutakursdifferenser har redovisats i resultaträkningen enligt följande:

	2020	2019
Övriga rörelseintäkter – netto (not 7)		4 886
Övriga rörelsekostnader – netto (not 11)	-7 470	
Finansiella poster – netto (not 12)	-7 159	3 383
<b>Summa</b>	<b>14 629</b>	<b>8 269</b>

**NOT 15 RESULTAT PER AKTIE**

Moderbolaget har numera enbart stamaktier.

	2020	2019
Periodens resultat	127 368	128 276
Genomsnittligt totalt antal aktier	18 115 840	16 847 124
Resultat per aktie före utspädning, kr	7,03	7,61

## NOT 16 INNEHAV OCH INVESTERINGAR I DOTTERFÖRETAG

Koncernen hade följande dotterföretag den 31 december 2020:

Namn	Registrerings- och verksamhetsland	Andel stamaktier som direktägs av moderbolaget (%)	Andel stamaktier som ägs av koncernen (%)
NCAB Group Asia Ltd.	Hongkong	100%	
NCAB Group ShenZhen Electronics Co Ltd.	Kina		100%
NCAB Group ShenZhen Co Ltd.	Kina		100%
NCAB Group Denmark A/S	Danmark	100%	
NCAB Ericon Pte	Ryssland	100%	
NCAB Group Estonia Oü	Estland	100%	
NCAB Group Finland OY	Finland	100%	
NCAB Group France SAS	Frankrike	100%	
NCAB Group Germany GMBH	Tyskland	100%	
NCAB Group Iberia S.A	Spanien	100%	
NCAB Group Italy S.r.l	Italien	100%	
NCAB Group Norway AS	Norge	100%	
NCAB Macedonia A.D	Nordmakedonien	70%	
NCAB Group Polska Sp. Z.o.o	Polen	100%	
NCAB Group South East Asia SDN BHD	Malaysia	100%	
NCAB Group Sweden AB	Sverige	100%	
NCAB Group UK Ltd	Storbritannien	100%	
NCAB Group USA Inc.	USA	100%	
Altus-PCB	USA		100%
Bare Bord Group	USA		100%
IPCS B.V.	Nederländerna	100%	
Flatfield Holding B.V.	Nederländerna		100%
Flatfield Group B.V.	Nederländerna		100%
NCAB Group Flatifeld B.V.	Nederländerna		100%
Flatfield Germany GmbH	Tyskland		100%
NCAB Group Benelux B.V.	Nederländerna		100%
Flatfield Hong Kong Ltd	Hongkong		100%
Flatfield UK Holding B.V.	Nederländerna		100%
Flatfield Multiprint UK Ltd	Storbritannien		100%

Samtliga dotterföretag konsolideras i koncernen. Rösträttsandelen i de dotterföretag som ägs direkt av moderbolaget skiljer sig inte från den ägda andelen stamaktier.

## NOT 17 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Förbättringsåtgärder på annans fastighet:

	2020	2019
<b>Ingående balans</b>		
Anskaffningsvärde	7 199	5 347
Ackumulerade avskrivningar	-4 355	-3 826
<b>Redovisat värde</b>	<b>2 844</b>	<b>1 521</b>
<b>Perioden</b>		
Valutakursdifferenser	235	43
Inköp	298	1 821
Avskrivningar	-835	-541
Avyttringar	-25	
<b>Utgående balans</b>		
Anskaffningsvärde	7 316	7 199
Ackumulerade avskrivningar	-5 232	-4 355
<b>Redovisat värde</b>	<b>2 084</b>	<b>2 844</b>

Maskiner och inventarier:

	2020	2019
<b>Ingående balans</b>		
Anskaffningsvärde	21 832	19 589
Ackumulerade avskrivningar	-17 755	-15 404
<b>Redovisat värde</b>	<b>4 077</b>	<b>4 185</b>
<b>Perioden</b>		
Valutakursdifferenser	133	29
Inköp	3 023	2 514
Avyttringar och utrangeringar	-174	-300
Avskrivningar	-2 987	-2 351
<b>Utgående balans</b>		
Anskaffningsvärde	22 774	21 832
Ackumulerade avskrivningar	-18 267	-17 755
<b>Redovisat värde</b>	<b>4 507</b>	<b>4 077</b>

Nyttjanderätter:

	2020	2019
<b>Ingående balans</b>		
Anskaffningsvärde	43 870	
Ackumulerade avskrivningar	-10 335	
<b>Redovisat värde</b>	<b>33 536</b>	
<b>Perioden</b>		
Valutakursdifferenser	91	
Tillkommande	9 466	43 870
Avskrivningar	-12 681	-10 335
<b>Utgående balans</b>		
Anskaffningsvärde	47 933	43 870
Ackumulerade avskrivningar	-17 896	-10 335
<b>Redovisat värde</b>	<b>30 038</b>	<b>33 536</b>

**NOT 18 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

	Goodwill	Balanserade utvecklingsutgifter	Övriga immateriella tillgångar	Summa
<b>Räkenskapsåret 2019</b>				
<b>Ingående redovisat värde</b>	<b>132 755</b>	<b>697</b>	<b>2 554</b>	<b>136 006</b>
Valutakursdifferens	262	46	-399	269
Tillägg	73 236	2 550	17 719	93 505
Avyttringar och utrangeringar		-1 642		-1 515
Avskrivningar		-1 631	-3 629	-5 260
Utgående redovisat värde	206 253	147	16 605	223 005
<b>Redovisat värde</b>				
Anskaffningsvärde	206 253	18 156	42 737	267 146
Ackumulerade av- och nedskrivningar		-18 009	-26 132	-44 141
<b>Per 31 december 2019</b>	<b>206 253</b>	<b>147</b>	<b>16 605</b>	<b>223 005</b>
<b>Räkenskapsåret 2020</b>				
<b>Ingående redovisat värde</b>	<b>206 253</b>	<b>147</b>	<b>16 605</b>	<b>223 005</b>
Valutakursdifferens	-40 172	11	-4 968	-45 590
Tillägg	216 232	8 155	34 282	259 130
Avskrivningar		-2 671	-8 370	-11 041
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>382 313</b>	<b>5 623</b>	<b>37 549</b>	<b>425 504</b>
<b>Redovisat värde</b>				
Anskaffningsvärde	382 313	26 519	45 919	454 751
Ackumulerade av- och nedskrivningar		-20 876	-13 338	-34 214
<b>Per 31 december 2020</b>	<b>382 313</b>	<b>5 623</b>	<b>37 549</b>	<b>425 504</b>

**GOODWILL FÖRDELAT PER KASSAGENERERANDE ENHET**

2019-12-31	Ingående redovisat värde	Tillägg	Övriga justeringar (valutaeffekter)	Utgående redovisat värde
Sverige	15 385			15 385
Danmark	2 318	26 334		28 652
Norge	4 575			4 575
Finland	9 041			9 041
USA	92 617	46 902	261	139 780
Övriga	8 819			8 819
<b>Total</b>	<b>132 755</b>	<b>73 236</b>	<b>261</b>	<b>206 252</b>

2020-12-31	Ingående redovisat värde	Tillägg	Övriga justeringar (valutaeffekter)	Utgående redovisat värde
Sverige	15 385			15 385
Danmark	28 652		-1 075	27 577
Norge	4 575			-936
Finland	9 041		539	9 580
USA	139 780	116 115	-14 947	224 950
Nederländerna	0	100 117	-22 807	93 308
Övriga	8 819		-946	7 873
<b>Total</b>	<b>206 252</b>	<b>216 232</b>	<b>-40 172</b>	<b>382 313</b>

Återvinningsbart belopp för en kassagenererande enhet (KGE, för koncernen land) har fastställts baserat på beräkningar av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår från uppskattade framtida kassaflöden före skatt baserade på finansiella budgetar som godkänts av företagsledningen och som täcker en 5-årsperiod. Kassaflöden bortom 5-årsperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift nedan. Tillväxttakten överstiger inte den långsiktiga tillväxttakten för marknaden där berörd KGE verkar.

För varje KGE, till vilket ett betydande goodwillbelopp har fördelats, anges nedan de väsentliga antaganden, långsiktig tillväxttakt och diskonteringsränta som använts när nyttjandevärde beräknats.

**Not 18, forts**

2019-12-31	Sverige	Norge	Finland	Danmark	USA
Långsiktig tillväxttakt, %	2	2	2	2	2
Diskonteringsränta före skatt, %	10,4	10,2	10,3	10,5	12,7

2020-12-31	Sverige	Norge	Finland	Danmark	USA	Nederländerna
Långsiktig tillväxttakt, %	2	2	2	2	2	2
Diskonteringsränta före skatt, %	10,0	9,2	10,0	7,8	9,2	7,9

Den 5-åriga prognosperioden är baserad på budget och innehåller oförändrade försäljningsmarginaler och sammansättning av försäljningen. 5-årsperioden baseras vidare på tidigare resultat och ledningens förväntningar på marknadsutvecklingen, samt externa informationskällor.

Ingen rimlig möjlig förändring i viktiga antaganden för Sverige, Norge, Finland och Danmark skulle innebära att det redovisade värdet skulle överstiga återvinningsvärdet. USA kan klara en långsiktig tillväxttakt på -7% eller en ökning av WACC med 8 procentenheter för att det redovisade värdet ska överstiga återvinningsvärdet. Nederländerna kan klara en långsiktig tillväxttakt på -8% eller en ökning av WACC med 8 procentenheter för att det redovisade värdet ska överstiga återvinningsvärdet.

**NOT 19 FINANSIELLA INSTRUMENT PER KATEGORI**

**2020-12-31**

	Tillgångar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde	Summa
<b>Tillgångar i balansräkningen</b>		
Finansiella anläggningstillgångar	4 928	4 928
Kundfordringar	342 878	342 878
Likvida medel	449 033	449 033
<b>Summa</b>	<b>796 839</b>	<b>796 839</b>

	Övriga finansiella skulder	Summa
<b>Skulder i balansräkningen</b>		
Upplåning	332 650	332 650
Leverantörsskulder	270 312	270 312
<b>Summa</b>	<b>602 962</b>	<b>602 962</b>

**2019-12-31**

	Låne- och kundfordringar	Summa
<b>Tillgångar i balansräkningen</b>		
Finansiella anläggningstillgångar	4 018	4 018
Kundfordringar	320 014	320 014
Likvida medel	82 209	82 209
<b>Summa</b>	<b>406 241</b>	<b>406 241</b>

	Övriga finansiella skulder	Summa
<b>Skulder i balansräkningen</b>		
Upplåning	92 939	92 939
Leverantörsskulder	252 505	252 505
<b>Summa</b>	<b>345 444</b>	<b>345 444</b>

**Verkligt värde:**

För majoriteten av koncernens upplåning, motsvaras det redovisade värdet på upplåningen dess verkliga värde eftersom räntan på denna upplåning är i paritet med aktuella marknadsräntor eller på grund av att upplåningen är kortfristig.

**NOT 20 FINANSIELLA TILLGÅNGAR**

	2020-12-31	2019-12-31
<b>Ingående värde</b>	<b>4 018</b>	<b>3 938</b>
Valutakursdifferenser	-742	189
Tillkommande	4 584	594
Avyttringar och utrangeringar	-2 931	-703
<b>Utgående värde</b>	<b>4 929</b>	<b>4 018</b>

De finansiella tillgångarna avser deposition för hyresavtal i Danmark, Finland, Frankrike, Italien och USA. Samt bundna medel för statliga kunder i Ryssland.

**NOT 21 KUNDFORDRINGAR**

	2020-12-31	2019-12-31
Kundfordringar	347 706	323 672
Reservering för osäkra fordringar	-4 828	-3 658
<b>Kundfordringar – netto</b>	<b>342 878</b>	<b>320 014</b>

Det verkliga värdet på kundfordringarna motsvarar dess redovisade värde, eftersom diskonteringseffekten inte är väsentlig.

Per den 31 december 2020 uppgick förfallna kundfordringar till 52 896 tkr (68 850) för koncernen. Åldersanalysen av dessa kundfordringar framgår nedan:

	2020-12-31	2019-12-31
1-30 dagar	41 540	44 592
31-90	8 948	19 063
> 91 dagar	2 408	5 195
<b>Summa förfallna kundfordringar</b>	<b>52 896</b>	<b>68 850</b>

Per den 31 december 2020 har koncernen redovisat nedskrivning av kundfordringar om 4 828 tkr (3 658).

Redovisade belopp, per valuta, för koncernens kundfordringar och andra fordringar är följande:

	2020-12-31	2019-12-31
SEK	1 342	2 243
EUR	36 652	35 465
USD	213 755	205 598
GBP	17 125	17 565
Övriga	74 004	59 144
<b>Summa</b>	<b>342 878</b>	<b>320 014</b>

Förändringar i reserven för osäkra kundfordringar är som följer:

	2020	2019
<b>Per 1 januari</b>	<b>3 658</b>	<b>3 721</b>
Kreditförlustreserv	5 833	764
Årets reservering	-82	-346
Återförda outnyttjade belopp	-4 581	-482
<b>Per 31 december</b>	<b>4 828</b>	<b>3 658</b>

Avsättningar till respektive återföringar av reserver för osäkra kundfordringar ingår i posten övriga externa kostnader i resultaträkningen (not 8).

I övriga kategorier inom kundfordringar och andra fordringar ingår inte några tillgångar för vilka nedskrivningsbehov föreligger. Den maximala exponeringen för kreditrisk per balansdagen är det redovisade värdet enligt ovan.

Koncernen har ingen pant som säkerhet för kundfordringar, dock är merparten av kundfordringarna försäkrade i ett kreditförsäkringsbolag.

**NOT 22 VARULAGER**

	2020-12-31	2019-12-31
Råvaror och förnödenheter	183 135	148 832

Den utgift för varulager som kostnadsförts ingår i posten råvaror och förnödenheter i resultaträkningen och uppgår till 1 438 573 tkr (1 193 524).

Koncernen har inte gjort någon återföring av tidigare nedskrivningar av varulagret 2020 eller 2019.

Varulager som per bokslutsdagen uppgår till 183 135 tkr (148 832) består utslutande av varor med fasta order från kund.

**NOT 23 ÖVRIGA KORTFRISTIGA FORDRINGAR**

	2020-12-31	2019-12-31
Skattefordringar	5 407	12 479
Momsfordringar	5 002	1 135
Övriga fordringar	4 059	4 280
<b>Totalt</b>	<b>14 468</b>	<b>17 893</b>

**NOT 24 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	2020-12-31	2019-12-31
Förutbetalda hyror	1 036	1 178
Upplupen kommission	9 670	9 359
Serviceavtal	3 365	4 764
Övriga poster	5 007	13 730
<b>Totalt</b>	<b>19 078</b>	<b>29 031</b>

**NOT 25 LIKVIDA MEDEL**

	2020-12-31	2019-12-31
Banktillgodohavanden	449 033	82 210
<b>Totalt</b>	<b>449 033</b>	<b>82 210</b>

**NOT 26 AKTIEKAPITAL OCH ÖVRIGT TILLSKJUTET KAPITAL**

	Antal aktier (tusental)	Aktiekapital	Övrigt tillskjutet kapital	Summa
Per 31 december 2019	16 847	1 685	201 616	203 301
Per 31 december 2020	18 697	1 870	478 143	480 013

Aktiekapitalet består av 18 697 124 aktier med kvotvärdet 0,10 kr. Aktierna har ett röstvärde på en röst per aktie. Alla aktier som emitterats av moderbolaget är till fullo betalda.

**Utdelning**

Under 2020 gjordes ingen utdelning. På bolagstämman 10 maj 2021 föreslås att en utdelning om 5,00 kr per aktie utdelas.

**NOT 27 UPPLÅNING**

	2020-12-31	2019-12-31
<b>Skulder till kreditinstitut</b>		
Långfristig	294 491	75 000
Kortfristig	38 159	17 939
<b>Summa upplåning</b>	<b>332 650</b>	<b>92 939</b>

**BANKLÅN**

Koncernens upplåning har främst skett i SEK och USD.

Villkor kopplade till skulder till kreditinstitut är att nettoskuld inte får överstiga 2,5 x EBITDA justerat för IFRS16.Kassaflöde/ finansieringsutgifter (räntor och amorteringar) ska överstiga 1,0.

NCAB hade per 31 december 2020 lån på totalt 322,6 Mkr, fördelade på fyra lån. Två av lånen amorteras med 9,1 Mkr per kvartal och löper fram till 2023 respektive 2025. De två resterande lånen (50,0 respektive 132,5 Mkr) är amorteringsfria och har slutliga förfall 2023 respektive 2025. Utöver lånen finns en checkkredit om 212 Mkr. Per balansdagen 31 december 2020 uppfylldes samtliga kovenanter enligt finansieringsavtalet. Genomsnittlig ränta har varit 2,125% (2,375) under året. I USA finns lån i form av Payroll Protection Program loan, dessa är under 2020 räntefria och begäran om efterskänkning har gjorts 2020.

Säkerhet för lånen utgörs av aktier i dotterbolagen värderade till 587 328 tkr (not 32).

**CHECKRÄKNINGSKREDIT**

Koncernen har en beviljad checkräkningskredit i valutorna SEK, EUR, USD, GBP, DKK och NOK om 212 283 tkr. Av beviljad checkräkningskredit har 0 tkr utnyttjats per den 31 december 2020 (0). Checkräkningskrediten, om den utnyttjas löper med en ränta om STIBOR/LIBOR +1,5% vilken betalas kvartalsvis. Villkor kopplade till checkräkningskrediten är sammankopplade med villkoren till banklånen, se ovan.

Redovisade belopp och verkligt värde för upplåning är som följer:

	Redovisat värde		Verkligt värde	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Skulder till kreditinstitut	332 650	92 939	332 650	92 939
<b>Summa</b>	<b>332 650</b>	<b>92 939</b>	<b>332 650</b>	<b>92 939</b>

Det verkliga värdet på kortfristig upplåning motsvarar dess redovisade värde, eftersom diskonteringseffekten inte är väsentlig. Skulder till kreditinstitut bedöms ingå i nivå 2 i verkligt värde hierarkin.

Redovisade belopp, per valuta, för koncernens upplåning är följande:

	2020-12-31	2019-12-31
SEK	321 784	85 000
USD	10 866	7 939
<b>Summa</b>	<b>332 650</b>	<b>92 939</b>

Koncernen har följande ej utnyttjade kreditfaciliteter:

	2020-12-31	2019-12-31
Rörlig ränta:		
– löper utan förfallotid	212 283	106 026
<b>Summa</b>	<b>212 283</b>	<b>106 026</b>

Utöver de krediter och den upplåning som nämns ovan finns i koncernen skulder avseende nyttjanderätter om 31 091 tkr (34 034).

## NOT 28 UPPSKJUTEN SKATT

Uppskjutna skattefordringar och -skulder fördelas enligt följande:

	2020-12-31	2019-12-31
<b>Uppskjutna skattefordringar:</b>		
– uppskjutna skattefordringar som ska utnyttjas efter mer än 12 månader	5 099	6 263
– uppskjutna skattefordringar som ska utnyttjas inom 12 månader	2 255	1 408
<b>Uppskjutna skatteskulder:</b>		
– uppskjutna skatteskulder som ska betalas efter mer än 12 månader	22 808	6 844
– uppskjutna skatteskulder som ska betalas inom 12 månader	7	1 269
<b>Uppskjutna skattefordringar (netto)</b>	<b>-15 460</b>	<b>-441</b>

Bruttoförändringen avseende uppskjutna skatter är enligt följande:

	2020	2019
<b>Ingående balans</b>	<b>-441</b>	<b>4 901</b>
Valutakursdifferenser	4 912	-499
Tillkommande	-10 909	-3 089
Redovisning i resultaträkningen (not 13)	-9 438	-1 755
<b>Utgående balans</b>	<b>-15 460</b>	<b>-411</b>

Förändring i uppskjutna skattefordringar och -skulder under året, utan hänsyn tagen till kvittningar som gjorts inom samma skatterättsliga jurisdiktion, framgår nedan:

Uppskjutna skatteskulder	Övrigt	Summa
<b>Per 1 januari 2019</b>	<b>2 860</b>	<b>2 860</b>
Redovisat i resultaträkningen	1 647	1 647
Justering från fg år	3 089	3 089
Valutajustering	517	517
<b>Per 31 december 2019</b>	<b>8 113</b>	<b>8 113</b>
Redovisat i resultaträkningen	8 814	8 814
Valutajustering	795	795
Tillkommande	5 093	5 093
<b>Per 31 december 2020</b>	<b>22 815</b>	<b>22 815</b>

Uppskjutna skattefordringar	Immateriella tillgångar	Förlust-avdrag	IFRS 16	Summa
<b>Per 1 januari 2019</b>	<b>744</b>	7 014		<b>7 761</b>
Redovisat i resultaträkningen	-744	636		-108
Valutakursdifferenser	0	18		18
<b>Per 31 december 2019</b>	<b>0</b>	<b>7 671</b>		<b>7 671</b>
Redovisat i resultaträkningen	717	-1 756	415	-624
Valutakursdifferenser		307		307
<b>Per 31 december 2020</b>	<b>717</b>	<b>6 222</b>	<b>415</b>	<b>7 355</b>

Uppskjutna skattefordringar redovisas för skattemässiga underskottsavdrag i den utsträckning som det är sannolikt att de kan tillgodogöras genom framtida beskattningsbara vinster. Koncernen redovisar inte uppskjutna skattefordringar uppgående till ca 2 470 tkr (950) avseende förluster uppgående till 10 118 tkr (4 498).

## NOT 29 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	2020-12-31	2019-12-31
Upplupna semesterlöner och bonus	29 630	28 438
Upplupen kundbonus	6 789	4 943
Upplupet revisionsarvode	3 210	2 403
Förutbetalda intäkter		3 519
Tilläggsköpeskilling Altus-PCB		19 697
Övriga poster	25 651	22 185
<b>Totalt</b>	<b>65 279</b>	<b>81 184</b>

## NOT 30 JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET

	2020	2019
Justeringar för:		
– avskrivningar på materiella anläggningstillgångar (not 17)	16 503	13 050
– avskrivningar på immateriella tillgångar (not 18)	11 041	5 133
– minoritetens andel i årets resultat	143	127
– valutakursdifferens	-2 677	-4 393
<b>Totalt</b>	<b>25 010</b>	<b>13 917</b>



**NOT 31 KASSAFLÖDE FRÅN FINANSIERINGSVERKSAMHETEN**

	Per 1 januari 2020	Kassaflöde	Icke-kassaflödespåverkande förändring	
			Orealiserad valutakursdifferens	Per 31 december 2020
Checkräkningskredit	7 939	-7 939		-
Övriga lån	85 000	247 650		332 650
Skuld Nyttjanderättstillgångar	34 034	-2 937	11 028	31 097
	<b>126 973</b>	<b>236 774</b>	<b>-</b>	<b>363 747</b>
Likvida medel	-82 210	372 104	5 280	-449 033

	Per 1 januari 2019	Kassaflöde	Icke-kassaflödespåverkande förändring	
			Orealiserad valutakursdifferens	Per 31 december 2019
Checkräkningskredit	8 162	353	-576	7 939
Övriga lån	95 000	-10 000		85 000
Skuld Nyttjanderättstillgångar	45 372	-11 338		34 034
	<b>148 534</b>	<b>-20 985</b>	<b>-576</b>	<b>126 973</b>
Likvida medel	-113 916	37 821	-6 115	-82 210

**NOT 32 STÄLLDA SÄKERHETER**

För skulder till kreditinstitut:

	2020-12-31	2019-12-31
Aktier i dotterföretag (se nedan)	547 328	372 826
<b>Totalt</b>	<b>547 328</b>	<b>372 826</b>
<b>Ställda säkerheter – 100% av aktierna i:</b>		
NCAB Group Sweden AB	69 134	64 981
NCAB Group Finland OY	41 162	39 976
NCAB Group Denmark ApS	76 025	11 899
NCAB Group Norway AS	55 734	51 448
NCAB Group Germany GmbH	9 702	802
NCAB Group USA Inc.	240 528	154 083
NCAB Group UK Ltd	55 043	49 637

I tillägg till ovan finns även företagsinteckningar utställda från NCAB Group Sweden på 55,0 Mkr (55,0).

## NOT 34 NYTTJANDERÄTTER

Nyttjanderätter:

Tillgång med nyttjanderätt	2020-12-31	2019-01-01
Fastigheter	26 145	28 716
Fordon	3 891	4 819
Övrigt		
<b>Totalt</b>	<b>30 037</b>	<b>33 535</b>
<b>Leasingskuld</b>		
Kortfristig	9 994	11 372
Långfristig	21 098	22 662
<b>Totalt</b>	<b>31 091</b>	<b>34 034</b>

Tillkommande nyttjanderätter under 2020 uppgick till 9 466 tkr.

Avskrivningar på nyttjanderätter	2020-12-31	2019-12-31
Fastigheter	8 957	6 717
Fordon	3 725	3 616
Övrigt		
<b>Totalt</b>	<b>12 681</b>	<b>10 333</b>

Framtida kassaflöden avseende nyttjanderätter:

Per 31 december 2020	Mindre än 1 år	Mellan 1 år och 5 år	Mer än 5 år
	12 346	20 704	2 287
Per 31 december 2019	Mindre än 1 år	Mellan 1 år och 5 år	Mer än 5 år
	11 732	19 962	2 306

	2020	2019
Räntekostnad	-1 629	-1 466
Utgifter hänförliga till korttidsleasingavtal (ingår i övriga externa kostnader)	-6 146	-5 386
Utgifter hänförliga till leasingavtal för vilken den underliggande tillgången är av lågt värde som inte är korttidsleasingavtal ( ingår i övriga externa kostnader)	0	0
Utgifter hänförliga till variabla leasingbetalningar som inte ingår i leasingskulden (ingår i övriga externa kostnader)	0	0
Amortering leasingskuld	-13 964	-11 338
<b>Totalt kassaflöde</b>	<b>-20 668</b>	<b>-18 190</b>

**NOT 35 NÄRSTÅENDE**

Följande transaktioner har skett med närstående:

**(a) Försäljning av varor och tjänster**

	2020	2019
Varuförsäljning:		
– Ericon (ägs till 33% av Vladimir Makarov, MD i NCAB Ryssland)	7 853	8 229
– Ericon Assembly (ägs till 25% av Vladimir Makarov, MD i NCAB Ryssland)	1 169	709
<b>Summa</b>	<b>9 022</b>	<b>8 938</b>

**(b) Ersättning till ledande befattningshavare**

Ledande befattningshavare har erhållit följande ersättningar:

	2020	2019
Löner och andra kortfristiga ersättningar	26 271	25 515
Aktierelaterad ersättning		
Andra långfristiga ersättningar		
Ersättningar efter avslutad anställning (pensionsinbetalningar)	1 850	1 914
<b>Summa</b>	<b>28 121</b>	<b>27 429</b>

Koncernen har endast avgiftsbestämda pensionsplaner. Pensionskostnad avser den kostnad som påverkat årets resultat. För vidare upplysning kring pension, se nedan.

**AVGIFTSBESTÄMD PENSION**

Pensionsåldern för verkställande direktören är 65 år. Pensionspremien ska uppgå till 30 procent av den pensionsgrundande lönen. Med pensionsgrundande lön avses grundlönen.

För andra ledande befattningshavare är pensionsåldern 65 år. Pensionsavtalet anger att pensionspremien ska uppgå till max 20% av den pensionsgrundande lönen.

**UPPSÄGNINGSTID OCH AVGÅNGSVEDERLAG**

Verkställande direktören har en uppsägningstid om 12 månader om uppsägning sker från företagets sida och 6 månader om uppsägning sker från verkställande direktörens sida. Det finns inget avtal om avgångsvederlag.

Övriga ledande befattningshavare har en uppsägningstid om högst 9 månader om uppsägning sker från företagets sida och högst 6 månader om uppsägning sker från den anställdes sida.

Ersättning och övriga förmåner 2020

	Grundlön/ arvode	Rörlig ersättning	Pensions kostnader	Aktierelaterad ersättning	Övrig ersättning	Summa
Christian Salamon, styrelseordförande	775					775
Jan-Olof Dahlén	350					350
Magdalena Persson	375					375
Gunilla Rudebjer	500					500
Hans Ramel	400					400
Per Hesselmark	375					375
Hans Ståhl, verkställande direktör jan-sep	1 753	1 511	333		78	3 475
Peter Kruk, verkställande direktör okt-dec	831	432	225		24	1 512
Andra ledande befattningshavare (elva personer)	13 808	3 823	1 781		1 923	21 335
<b>Total</b>	<b>19 167</b>	<b>5 766</b>	<b>2 339</b>		<b>2 026</b>	<b>29 298</b>

Ersättning och övriga förmåner 2019

	Grundlön/ arvode	Rörlig ersättning	Pensions kostnader	Aktierelaterad ersättning	Övrig ersättning	Summa
Christian Salamon, styrelseordförande	775					775
Jan-Olof Dahlén	350					350
Magdalena Persson	375					375
Gunilla Rudebjer	500					500
Hans Ramel	400					400
Per Hesselmark	375					375
Hans Ståhl, verkställande direktör	2 612	1 167	400		104	4 284
Andra ledande befattningshavare (tio personer)	14 406	3 055	1 514		1 396	20 370
<b>Total</b>	<b>19 793</b>	<b>4 222</b>	<b>1 914</b>		<b>1 500</b>	<b>27 429</b>

**Not 35, forts**

**(c) Fordringar och skulder vid årets slut till följd av försäljning och köp av varor och tjänster**

	2020-12-31	2019-12-31
Fordringar på närstående:		
– Kundfordringar Ericson	1 956	1 036
– Kundfordringar Ericson Assembly	48	17

Fordringar på närstående härrör till största delen från försäljningstransaktioner och förfaller 2 månader efter försäljningsdagen. Koncernen innehar inte några säkerheter för dessa fordringar. Ingen ränta utgår. Koncernen har inte gjort några reserveringar för osäkra fordringar på närstående.

**(d) Lån till närstående**

Koncernen har inga lån till närstående.

**(e) Ställda säkerheter samt ansvarsförbindelser till förmån för närstående**

Koncernen har inga ställda säkerheter eller ansvarsförbindelser till förmån för närstående.

**NOT 36 FÖRVÄRV**

**Flatfield**

Den 12 mars 2020 förvärvades 100 procent av aktierna i IPCS B.V moderbolag i Flatfield koncernen, baserat i Tiel, Nederländerna.

Rörelseresultatet samt tillgångar och skulder tillhörande det förvärvade företaget konsoliderades från och med förvärvsdatum. I samband med förvärvet uppstod goodwill på 100,1 Mkr, varav 42,1 fanns i Flatfield. Flatfield bidrog med 239,6 Mkr i nettoomsättning samt med 11,7 Mkr i EBITA under perioden 12 mars till 31 december 2020. Transaktionskostnader hänförliga till förvärvet av Flatfield uppgick till 5,8 Mkr, vilka kostnadsfördes i första kvartalet som centrala kostnader. Den goodwill på 110 117 tkr som uppstår genom förvärvet hänför sig till ökad marknadsnärvaro (som ej är separerbar) och synergieffekter som förväntas genom sammanslagningen av koncernens och Flatfields verksamheter.

<b>Köpeskillning</b>	
Likvida medel	64 752
<b>Summa köpeskillning</b>	<b>64 752</b>

<b>Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder</b>	
Likvida medel	7 818
Anläggningstillgångar	9 295
Kundrelationer (ingår i immateriella tillgångar)	26 711
Övriga omsättningstillgångar	86 829
Lån	-126 552
Övriga rörelseskulder	-33 750
Uppskjuten skatt	-5 716
<b>Summa identifierbara nettotillgångar</b>	<b>-35 365</b>
<b>Goodwill</b>	<b>100 117</b>

**Bare Board Group**

Den 24 april förvärvades 100 procent av aktierna i Bare Board Group, Largo, USA. Rörelseresultatet samt tillgångar och skulder tillhörande det förvärvade företaget konsoliderades från och med förvärvsdatum. I samband med förvärvet uppstod goodwill på 116,1 Mkr. Bare Board Group bidrog med 155,1 Mkr i nettoomsättning samt med 8,6 Mkr i EBITA under perioden 24 april till 31 december 2020. Transaktionskostnader hänförliga till förvärvet av Bare Board Group uppgick till 9,1 Mkr, vilka kostnadsfördes i andra kvartalet som centrala kostnader.

Den goodwill på 116 115 tkr som uppstår genom förvärvet hänför sig till ökad marknadsnärvaro (som ej är separerbar) och synergieffekter som förväntas genom sammanslagningen av koncernens och Bare Board Groups verksamheter.

<b>Köpeskillning</b>	
Likvida medel	109 082
<b>Summa köpeskillning</b>	<b>109 082</b>

Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder i Bare Board Group per förvärvsdatumet:

<b>Redovisade belopp på identifierbara förvärvade tillgångar och övertagna skulder</b>	
Likvida medel	4 088
Anläggningstillgångar	0
Kundrelationer (ingår i immateriella tillgångar)	7 571
Övriga omsättningstillgångar	42 439
Lån	-16 940
Övriga rörelseskulder	-42 071
Uppskjuten skatt	-2 120
<b>Summa identifierbara nettotillgångar</b>	<b>-7 033</b>
<b>Goodwill</b>	<b>116 115</b>

Om Flatfield och Bare Board Group konsoliderats från 1 januari 2020 hade nettoomsättningen för perioden januari-december 2020 ökat med 119,5 Mkr till 2 234,7 Mkr och EBITA ökat med 8,0 Mkr till 196,8 Mkr.

<b>Kassaflöden avseende förvärv</b>	
Köpeskillning IPCS	-64 752
Köpeskillning Bare Board Group	-111 233
Varav erhållen kassa IPCS	7 818
Varav erhållen kassa Bare Board Group	4 087
Kassaflödespåverkan	-164 079

**NOT 37 HÄNDELSE EFTER RAPPORTPERIODENS SLUT**

**Förvärv av Privent PCB**

Den 22 februari 2021 förvärvades 100% av aktierna i PreventPCB, Italien. PreventPCB omsatte under 2020 ca 210 Mkr med ett EBITA resultat överstigande 30 Mkr. PreventPCB och NCABs befintliga verksamhet i Italien kommer att bli marknadsledande i på den Italienska marknaden. PreventPCB har 12 anställda i Italien samt 10 i Kina.

**NOT 38 DEFINITIONER AV ALTERNATIVA NYCKELTAL**

Vissa uppgifter i denna rapport som företagsledningen och analytiker använder för att bedöma koncernens utveckling är inte upprättade enligt IFRS. Företagsledningen anser att dessa uppgifter underlättar för investerare att analysera koncernens resultatutveckling och finansiella ställning. Investerare bör betrakta dessa uppgifter som ett komplement snarare än en ersättning för finansiell redovisning enligt IFRS.

Alternativt nyckeltal	Definition	Syfte
<b>Bruttoresultat</b>	Nettoomsättning med avdrag för råvaror och förnödenheter samt för övriga rörelseintäkter vilket inkluderar omräkningsdifferenser på kundfordringar och leverantörsskulder.	Bruttoresultat ger en indikation på bidraget som ska täcka fasta och semifasta kostnader i NCAB-koncernen.
<b>Bruttomarginal</b>	Bruttoresultat i relation till nettoomsättning.	Bruttomarginal ger en indikation på bidraget som andel av nettoomsättningen, som skall täcka fasta och semifasta kostnader i NCAB-koncernen.
<b>EBITDA</b>	Rörelseresultat före av- och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar.	EBITDA tillsammans med EBITA ger en helhetsbild av resultat genererad från den löpande verksamheten.
<b>Justerat EBITDA</b>	Rörelseresultat före av- och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar justerat för jämförelsestörande poster.	Justerat EBITDA anpassas till poster som påverkar jämförbarheten och NCAB anser därför att det är ett användbart nyckeltal för att visa Bolagets resultat från den löpande verksamheten.
<b>EBITA</b>	Rörelseresultat före av- och nedskrivning av goodwill och förvävsrelaterade immateriella tillgångar.	EBITA ger en helhetsbild av resultat genererad från den löpande verksamheten.
<b>Justerat EBITA</b>	Rörelseresultat före av- och nedskrivning av goodwill och förvävsrelaterade immateriella tillgångar justerat för jämförelsestörande poster.	Justerat EBITA anpassas till poster som påverkar jämförbarheten och NCAB anser därför att det är ett användbart nyckeltal för att visa Bolagets resultat från den löpande verksamheten.
<b>Justerad EBITA-marginal</b>	Rörelseresultat före av- och nedskrivning av goodwill och förvävsrelaterade immateriella tillgångar justerat för jämförelsestörande poster i relation till nettoomsättning.	Justerad EBITA-marginal anpassas till poster som påverkar jämförbarheten och NCAB anser därför att det är ett användbart nyckeltal för att jämföra marginalen med andra bolag oberoende om verksamheten baserats på förvärv eller genom organisk tillväxt.
<b>Avkastning på eget kapital</b>	Årets resultat i relation till genomsnittligt eget kapital.	Avkastningen på eget kapital används för att analysera lönsamhet, baserad på hur mycket eget kapital som används.
<b>Soliditet</b>	Eget kapital och obeskattade reserver med avdrag för uppskjuten skatt i förhållande till balansslutningen.	NCAB anser att detta är ett användbart mått för att visa vilken andel av de totala tillgångarna som finansieras genom eget kapital och används av koncernledningen för att följa dess långsiktiga finansiella ställning.
<b>Nettoskuld</b>	Räntebärande skulder med avdrag för likvida medel.	Nettoskuld är ett mått som visar Bolagets totala skuldsättning.
<b>Nettorörelsekapital</b>	Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel, minskat med kortfristiga icke-räntebärande skulder.	Detta mått visar hur mycket rörelsekapital som är bundet i verksamheten.
<b>EBITDA exkl. IFRS</b>	EBITDA justerat för leasingkostnader avseende tillgångar som klassas som nyttjanderättstillgångar.	EBITDA tillsammans med EBITA ger en helhetsbild av resultat genererad från den löpande verksamheten. Används för kovenantberäkningen mot banken.
<b>Nettoskuld exkl. IFRS 16</b>	Räntebärande skulder exkl skuld för nyttjanderätts tillgångar med avdrag för likvida medel.	Nettoskuld är ett mått som visar Bolagets totala skuldsättning och här justerat för IFRS 16. Används för kovenantberäkning mot banken.

**Not 38, forts**

**BRUTTORESULTAT**

Mkr	2020	2019
Nettoomsättning	2 115,2	1 781,2
Övriga rörelseintäkter	6,3	4,9
Råvaror och förnödenheter	-1 481,3	-1 225,4
Omräkningsdifferenser	-	4,3
<b>Summa bruttoresultat</b>	<b>640,2</b>	<b>564,9</b>
Bruttomarginal, %	30,3	31,7

**EBITA**

Mkr	2020	2019
Rörelseresultat	182,3	161,7
Av- och nedskrivningar på immateriella tillgångar	8,4	3,6
<b>EBITA</b>	<b>190,7</b>	<b>165,4</b>
EBITA-marginal, %	9,0	9,3

**EBITDA**

Mkr	2020	2019
Rörelseresultat	182,3	161,7
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella tillgångar	27,5	18,2
<b>EBITDA</b>	<b>209,9</b>	<b>179,9</b>
EBITDA-marginal, %	9,9	10,1

**AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL**

Mkr	2020	2019
Årets resultat	127,5	128,4
Eget kapital (genomsnitt)	524,0	322,4
<b>Avkastning på eget kapital, %</b>	<b>24,3</b>	<b>39,8</b>

**SOLIDITET**

Mkr	31 dec 2020	31 dec 2019
Eget kapital	699,9	348,1
<b>Summa</b>	<b>699,9</b>	<b>348,1</b>
Balansomslutning	1 483,0	873,1
<b>Soliditet, %</b>	<b>47,2</b>	<b>39,9</b>

**NETTOSKULD**

Mkr	31 dec 2020	31 dec 2019
Räntebärande skulder	363,7	127,0
Likvida medel	-449,0	-82,2
<b>Summa nettoskuld</b>	<b>-85,3</b>	<b>44,8</b>
Justerat EBITDA	209,9	179,9
<b>Nettoskuld/Justerat EBITDA</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,2</b>

**NETTORÖRELSEKAPITAL**

Mkr	2020	2019
Varulager	183,1	148,8
Kundfordringar	342,9	320,0
Övriga kortfristiga fordringar	14,5	17,9
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19,1	29,0
Leverantörsskulder	-270,3	-252,5
Aktuella skatteskulder	-16,3	-29,4
Övriga kortfristiga skulder	-44,6	-26,9
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	-65,3	-81,2
<b>Nettorörelsekapital</b>	<b>163,0</b>	<b>125,8</b>

# Moderbolagets resultaträkning

tkr	Not	2020	2019
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning	41	58 187	55 903
Övriga intäkter		1 767	
<b>Summa</b>		<b>59 954</b>	<b>55 903</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	42, 44	-30 632	-34 265
Personalkostnader	43	-29 638	-27 640
Avskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	50, 51	-548	-429
Övriga rörelsekostnader			
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-60 818</b>	<b>-62 334</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-864</b>	<b>-6 431</b>
<b>Resultat från andra poster</b>			
Resultat från andelar i koncernföretag	45	31 320	22 460
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	46	15 649	20 460
Räntekostnader och liknande resultatposter	46, 49	-36 415	-27 677
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>10 554</b>	<b>15 243</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>9 690</b>	<b>8 812</b>
Bokslutsdispositioner	47	31 000	14 000
Skatt på årets resultat	48	-108	-239
<b>Årets resultat</b>		<b>40 582</b>	<b>22 573</b>

I moderbolaget återfinns inga poster som redovisas som övrigt totalresultat varför summa totalresultat överensstämmer med årets resultat.

Noterna på 84-90 utgör en integrerad del av denna årsredovisning.

# Moderbolagets balansräkning

tkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten	50	1 046	1 337
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>1 046</b>	<b>1 337</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Maskiner och inventarier	51	27	61
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>27</b>	<b>61</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	52	336 743	265 710
Andra långfristiga fordringar		2 890	1 427
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>		<b>339 633</b>	<b>267 137</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>340 706</b>	<b>268 535</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar			2 218
Fordringar hos koncernföretag	53	354 317	131 138
Skattefordringar		394	179
Övriga kortfristiga fordringar	54	969	175
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	55	4 723	4 130
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>360 403</b>	<b>137 840</b>
<b>Kassa och bank</b>	56	<b>294 918</b>	<b>6 804</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>996 027</b>	<b>413 179</b>

Noterna på sidorna 84-90 utgör en integrerad del av denna årsredovisning.



## Moderbolagets balansräkning, forts

tkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>	26		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital (18 697 124 stamaktier)		1 870	1 685
<b>Fritt eget kapital</b>			
Överkursfond		478 110	201 582
Balanserad vinst eller förlust		-42 191	-64 764
Årets resultat		40 582	22 573
<b>Summa eget kapital</b>		<b>478 371</b>	<b>161 076</b>
Obeskattade reserver	47	8 800	8 800
<b>SKULDER</b>			
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	57, 60	283 625	75 000
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>283 625</b>	<b>75 000</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	57, 60	36 500	10 000
Leverantörsskulder		3 114	3 165
Skulder till koncernföretag	53	173 554	145 644
Aktuella skatteskulder			
Övriga kortfristiga skulder		2 711	2 106
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	58	9 352	7 388
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>225 231</b>	<b>168 303</b>
<b>SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL</b>		<b>996 027</b>	<b>413 179</b>

Noterna på sidorna 84-90 utgör en integrerad del av denna årsredovisning.

## Moderbolagets förändring i eget kapital

	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital		Summa eget kapital
	Not	Aktiekapital	Överkursfond	Balanserad vinst och årets resultat	
<b>Ingående balans per 1 januari 2019</b>	26	1 685	201 582	11 048	214 315
<b>Totalresultat</b>					
Årets resultat				22 573	22 573
<b>Summa totalresultat</b>				<b>22 573</b>	<b>22 573</b>
Utdelning				-75 812	-75 812
<b>Summa transaktioner med aktieägare, redovisade direkt i eget kapital</b>				<b>-75 812</b>	<b>-75 812</b>
<b>Utgående balans per 31 december 2019</b>		<b>1 685</b>	<b>201 582</b>	<b>-42 190</b>	<b>161 076</b>
<b>Ingående balans per 1 januari 2020</b>	26	1 685	201 582	-42 190	161 076
<b>Totalresultat</b>					
Årets resultat				40 582	40 582
<b>Summa totalresultat</b>				<b>40 582</b>	<b>40 582</b>
Nyemission	26	185	286 565		286 750
Emissionskostnader			-10 037		-10 037
<b>Summa transaktioner med aktieägare, redovisade direkt i eget kapital</b>		<b>185</b>	<b>276 528</b>		<b>276 713</b>
<b>Utgående balans per 31 december 2020</b>		<b>1 870</b>	<b>478 110</b>	<b>-1 609</b>	<b>478 371</b>

Noterna på sidorna 84-90 utgör en integrerad del av denna årsredovisning.

# Moderbolagets rapport över kassaflöden

tkr	Not	2020-12-31	2019-12-31
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>			
Resultat före finansiella poster		-864	-6 430
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	59	-17 676	-5 946
Erhållen ränta		15 649	20 460
Erhållna utdelningar		32 400	22 460
Erlagd ränta		-19 418	-21 303
Betalda inkomstskatter		-324	-234
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet</b>		<b>9 767</b>	<b>9 007</b>
Förändring kortfristiga fordringar		-191 239	-15 128
Förändring kortfristiga rörelseskulder		30 428	82 170
<b>Summa förändring av rörelsekapital</b>		<b>-160 811</b>	<b>67 042</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>-151 044</b>	<b>76 049</b>
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar	51	-222	-1 494
Investeringar i finansiella tillgångar		-1 464	-529
Investeringar i dotterföretag	52	-70 809	-50 708
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-72 495</b>	<b>-52 731</b>
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>			
Nyemission	26	276 528	0
Utdelning	26		-75 812
Upptagna lån		265 000	
Amortering av lån		-29 875	-10 000
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>511 653</b>	<b>-85 812</b>
<b>Minskning/ökning likvida medel</b>			
Årets kassaflöde		288 114	-62 494
Likvida medel vid årets början		6 804	69 298
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>294 918</b>	<b>6 804</b>

Noterna på sidorna 84-90 utgör en integrerad del av denna årsredovisning.

# Moderbolagets noter

## NOT 39 ALLMÄN INFORMATION

NCAB Group AB (publ), moderbolag i NCAB-koncernen, som är ett globalt företag verksamt inom mönsterkortstillverkning. Moderbolaget är ett publikt aktieföretag registrerat i Sverige och med säte i Stockholm. Adressen till huvudkontoret är Mariehällsvägen 37 A, 168 65 Bromma. Moderbolaget är sedan juni 2018 noterat vid Nasdaq Stockholm.

Om inte annat särskilt anges, redovisas alla belopp i tusental kronor. Uppgift inom parentes avser jämförelseåret.

## NOT 40 SAMMANFATTNING AV MODERBOLAGETS VIKTIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats när denna årsredovisning upprättats anges nedan. Dessa principer har tillämpats konsekvent för alla presenterade år, om inte annat anges.

Årsredovisningen för NCAB Group AB (moderbolaget) är upprättad i enlighet med RFR 2 Redovisning för juridiska personer och Årsredovisningslagen. I de fall moderbolaget tillämpar andra redovisningsprinciper än koncernens redovisningsprinciper, som beskrivs i not 2 i koncernredovisningen, anges detta nedan.

Årsredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdeprincipen.

Att upprätta rapporter i överensstämmelse med RFR 2 kräver användning av en del viktiga uppskattningar för redovisningsändamål. Vidare krävs att ledningen gör vissa bedömningar vid tillämpningen av Moderbolagets redovisningsprinciper. De områden som innefattar en hög grad av bedömning, som är komplexa eller sådana områden där antaganden och uppskattningar är av väsentlig betydelse för årsredovisningen anges i koncernredovisningens not 4.

Moderbolaget utsätts genom sin verksamhet för en mängd olika finansiella risker: marknadsrisk (omfattande valutarisk, ränterisk i verkligt värde, ränterisk i kassaflödet), kreditrisk och likviditetsrisk. Moderbolagets övergripande riskhanteringspolicy fokuserar på oförutsägbarheten på de finansiella marknaderna och eftersträvar att minimera potentiella ogynnsamma effekter på koncernens finansiella resultat. För mer information om finansiella risker hänvisas till koncernredovisningens not 3.

Moderbolaget tillämpar andra redovisningsprinciper än koncernen i de fall som anges nedan:

### Uppställningsformer

Resultat och balansräkning följer årsredovisningslagens uppställningsform. Rapport över förändring av eget kapital följer koncernens uppställningsform men ska innehålla de komponenter som anges i ÅRL. Vidare innebär det skillnad i benämningar, jämfört med koncernredovisningen, främst avseende finansiella intäkter och kostnader och eget kapital.

### Andelar i dotterföretag

Andelar i dotterföretag redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet inkluderas förvävsrelaterade kostnader. När det finns en indikation på att andelar i dotterföretag minskat i värde görs en beräkning av återvinningsvärdet. Är detta lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning. Nedskrivningar redovisas i posten "Resultat från andelar i koncernföretag".

### Finansiella instrument

IFRS 9 tillämpas ej i moderbolaget och finansiella instrument värderas till anskaffningsvärde. Inom efterföljande perioder kommer finansiella tillgångar som är anskaffade med avsikt att innehas kortsiktigt att redovisas i enlighet med lägsta värdets princip till det lägsta av anskaffningsvärde och marknadsvärde.

Vid varje balansdag bedömer moderbolaget om det finns någon indikation på nedskrivningsbehov i någon av de finansiella anläggningstillgångarna. Nedskrivning sker om värdenedgången bedöms vara bestående. Nedskrivning av räntebärande finansiella tillgångar redovisade till upplupet anskaffningsvärde beräknas som skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och nuvärdet av företagsledningens bästa uppskattning av de framtida kassaflödena diskonterade med tillgångens ursprungliga effektivränta. Nedskrivningsbeloppet för övriga finansiella anläggningstillgångar fastställs som skillnaden mellan det redovisade värdet och det högsta av verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader och nuvärdet av framtida kassaflöden (som baseras på företagsledningens bästa uppskattning).

## NOT 41 NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING

Försäljning baserad på kundens geografiska placering. Moderbolagets intäkter består uteslutande av tjänster till koncernföretag.

	2020	2019
Norden	16 698	18 073
Övriga Europa	29 602	25 589
Nordamerika	11 591	7 517
Asien	296	4 725
<b>Totalt</b>	<b>58 187</b>	<b>55 904</b>

## NOT 42 ÖVRIGA EXTERNA KOSTNADER

	2020	2019
Lokalkostnader	775	833
Resekostnader	320	2 133
Marknadsföring	3 488	6 579
IT	9 545	10 732
Övrigt	16 503	13 988
<b>Totalt</b>	<b>30 632</b>	<b>34 265</b>

## NOT 43 ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA M.M.

	2020	2019
Löner och andra ersättningar	19 864	18 006
Sociala avgifter	6 560	6 230
Pensionskostnader - avgiftsbestämda planer	2 582	2 142
<b>Summa ersättningar till anställda</b>	<b>29 006</b>	<b>26 378</b>

Löner och andra ersättningar:

	2020		2019	
	Löner och andra ersättningar (varav tantiem)	Pensionskostnader	Löner och andra ersättningar (varav tantiem)	Pensionskostnader
Styrelseledamöter, verkställande direktörer och andra ledande befattningshavare	10 940		10 207	
Övriga anställda	2 968	1 023	(2 073)	845
Övriga anställda	8 924	1 559	7 798	1 297
<b>Totalt</b>	<b>19 864</b>	<b>2 582</b>	<b>18 005</b>	<b>2 142</b>

Medelantal anställda med geografisk fördelning per land:

	2020		2019	
	Medelantalet anställda	Varav kvinnor	Medelantalet anställda	Varav kvinnor
Sverige	16	9	15	8
<b>Totalt</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>8</b>

**Not 43, forts**

Könsfördelning för styrelseledamöter och övriga ledande befattningshavare:

	2020		2019	
	På balans-dagen	Varav kvinnor	På balans-dagen	Varav kvinnor
Styrelseledamöter	7	2	6	2
Verkställande direktör och övriga ledande befattningshavare	3		3	
<b>Totalt</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>

**NOT 44 ERSÄTTNINGAR TILL REVISORERNA**

	2020	2019
PwC		
– Revisionsuppdraget	2 524	1 058
– Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	30	320
– Skatterådgivning	52	28
– Övriga tjänster		
<b>Summa</b>	<b>2 606</b>	<b>1 406</b>

**NOT 45 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	2020	2019
Utdelningar	32 400	22 460
Resultat från försäljning dotterbolag	-1 080	
<b>Summa</b>	<b>31 320</b>	<b>22 460</b>

**NOT 46 RÄNTEINTÄKTER OCH LIKANDE RESULTATPOSTER SAMT RÄNTEKOSTNADER OCH LIKANDE POSTER**

	2020	2019
Ränteintäkter på banktillgodohavanden	81	758
Ränteintäkter på fordringar till koncernföretag	15 569	19 702
<b>Totala ränteintäkter och liknande resultatposter</b>	<b>15 649</b>	<b>20 460</b>

	2020	2019
Räntekostnader på skulder till kreditinstitut	7 163	2 479
Räntekostnader på skulder till koncernföretag	9 864	18 182
Valutakursvinster	-87 196	-39 471
Valutakursförluster	105 319	45 846
Övriga finansiella kostnader	1 265	641
<b>Totala räntekostnader och liknande resultatposter</b>	<b>36 415</b>	<b>27 677</b>
<b>Summa finansiella poster – netto</b>	<b>-20 766</b>	<b>-7 217</b>

**NOT 47 BOKSLUTSDISPOSITIONER**

	2020	2019
Koncernbidrag från NCAB Group Sweden AB	31 000	14 000
<b>Summa bokslutsdispositioner</b>	<b>31 000</b>	<b>14 000</b>

Total periodiseringsfond uppgår till 8 800 tkr (8 800).

**NOT 48 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT**

Redovisad skatt i resultaträkningen	2020	2019
Aktuell skatt:		
Aktuell skatt på årets resultat	-108	-239
<b>Summa aktuell skatt</b>	<b>-108</b>	<b>-239</b>

Inkomstskatten på resultatet före skatt skiljer sig från det teoretiska belopp som skulle ha framkommit vid användning av skattesats för resultatet i moderbolaget enligt följande:

	2020	2019
<b>Resultat före skatt</b>	<b>40 690</b>	<b>22 813</b>
Inkomstskatt beräknad enligt skattesats i Sverige (21,4%)	-8 708	-4 882
<b>Skatteeffekter av:</b>		
Ej skattepliktiga intäkter		
Ej skattepliktig utdelning	6 934	4 806
Ej avdragsgilla kostnader	-482	-163
Avdragsgilla kostnader som ej är med i resultaträkningen	2 148	
Justeringar avseende föregående år		
<b>Summa redovisad skatt</b>	<b>-108</b>	<b>-239</b>

### NOT 49 VALUTAKURSDIFFERENSER – NETTO

Valutakursdifferenser har redovisats i resultaträkningen enligt följande:

	2020	2019
Finansiella poster – netto (not 47)	-18 123	-6 375
	<b>-18 123</b>	<b>-6 375</b>

Bolaget nettoredovisar från och med 2018 valutakursdifferenser i Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter samt Räntekostnader och liknande resultatposter.

### NOT 50 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten:

	2020	2019
<b>Anskaffningsvärde</b>		
Ingående balans	5 793	4 338
Periodens inköp	222	1 455
<b>Utgående balans</b>	<b>6 015</b>	<b>5 793</b>
<b>Ackumulerade av- och nedskrivningar</b>		
Ingående balans	-4 456	-4 135
Avskrivningar	-516	-321
<b>Utgående balans</b>	<b>-4 970</b>	<b>-4 456</b>
<b>Redovisat värde</b>		
Anskaffningsvärde	6 015	5 793
Ackumulerade av- och nedskrivningar	-4 970	-4 456
<b>Utgående balans</b>	<b>1 046</b>	<b>1 337</b>

### NOT 51 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Maskiner och inventarier:

	2020	2019
<b>Ingående balans</b>		
Anskaffningsvärde	1 375	1 337
Ackumulerade avskrivningar	-1 314	-1 207
<b>Redovisat värde</b>	<b>61</b>	<b>130</b>
Periodens inköp	0	38
Periodens avskrivningar	-34	-107
<b>Utgående balans</b>		
Anskaffningsvärde	1 375	1 375
Ackumulerade avskrivningar	-1 348	-1 314
<b>Redovisat värde</b>	<b>27</b>	<b>61</b>

**NOT 52 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG**

	2020-12-31	2019-12-31
Ingående anskaffningsvärde	265 710	215 005
Anskaffning dotterbolag	70 809	51 554
Kapitaltillskott/justering	1 305	-846
Försäljning dotterbolag	-1 081	
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>336 743</b>	<b>265 710</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>336 743</b>	<b>265 710</b>

Namn	Registrerings- och verksamhetsland	Org.nr.	Andel stamaktier som direktägs av moderbolaget	Andel stamaktier som ägs av koncernen	Redovisat värde 2020-12-31	Redovisat värde 2019-12-31
IPCS B.V.	Nederländerna	NL859059613B01	100 %	100 %	70 809	0
NCAB Group Asia Ltd.	Hongkong	51293694-000-10-09-6	100%	100%	9	9
NCAB Group Benelux BV	Nederländerna	860209222B01	0%	100%	0	1 081
NCAB Group Denmark A/S	Danmark	25872231	100%	100%	56 499	6 247
NCAB Group Multiprint	Danmark	15094893	0%	0%	0	50 252
NCAB Ericon Pte	Ryssland	7816197682	100%	100%	11 322	11 322
NCAB Group Estonia Oü	Estland	14267913	100%	100%	25	25
NCAB Group Finland OY	Finland	FI1098064-7	100%	100%	38 388	38 388
NCAB Group France SAS	Frankrike	RCS Orleans 530 469 634	100%	100%	88	88
NCAB Group Germany GMBH	Tyskland	HRB166986	100%	100%	1 791	1 791
NCAB Group Iberia S.A	Spanien	A83663161	100%	100%	2 976	2 976
NCAB Group Italy S.r.l	Italien	9729860966	100%	100%	16 529	15 224
NCAB Macedonia A.D	Nordmakedonien	01012278-3-o3-ooo	70%	70%	82	82
NCAB Group Norway AS	Norge	980025985	100%	100%	19 723	19 723
NCAB Group Sweden AB	Sverige	556622-9364	100%	100%	57 081	57 081
NCAB Group Polska Sp. Z.o.o	Polen	KRS0000281188 REGON 140982368	100%	100%	122	122
NCAB Group South East Asia SDN BHD	Malaysia	1305701-D	100%	100%	221	221
NCAB Group UK Ltd	Storbritannien	7071477	100%	100%	1	1
NCAB Group USA Inc.	USA	n/a	100%	100%	61 077	61 077
					<b>336 743</b>	<b>265 710</b>

### NOT 53 FORDRINGAR OCH SKULDER KONCERNFÖRETAG

Fordringar	2020-12-31	2019-12-31
NCAB Group Germany GmbH	11 398	2 864
NCAB Group Polska Sp. Z.o.o	315	439
NCAB Group UK Ltd		6 316
NCAB Group France SAS	22 117	20 858
NCAB Group USA Inc.	174 772	80 180
NCAB Group Italy S.r.l	9 667	9 813
NCAB Group Estonia Oü		6 496
NCAB Group Southeast Asia	3 689	4 065
NCAB Group Benelux B.V.	5 924	107
IPCS B.V.	126 435	
<b>Summa</b>	<b>354 317</b>	<b>131 138</b>

Skulder	2020-12-31	2019-12-31
NCAB Group Sweden AB	46 782	48 468
NCAB Group Norway AS	51 775	38 251
NCAB Group Finland OY	23 662	25 637
NCAB Group Denmark A/S	10 014	7 966
NCAB Group Asia Ltd.	27 723	23 759
NCAB Group Iberia S.A.	1 347	1 563
NCAB Group UK Ltd	12 099	
NCAB Group Flatfield B.V.	152	
<b>Summa</b>	<b>173 554</b>	<b>145 644</b>

### NOT 54 ÖVRIGA KORTFRISTIGA FORDRINGAR

	2020-12-31	2019-12-31
Skattefordran	447	0
Övriga fordringar	522	175
<b>Totalt</b>	<b>969</b>	<b>175</b>

### NOT 55 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	2020-12-31	2019-12-31
Serviceavtal	1 588	899
Övriga poster	3 135	3 231
<b>Totalt</b>	<b>4 723</b>	<b>4 130</b>

### NOT 56 KASSA OCH BANK

	2020-12-31	2019-12-31
Banktillgodohavanden	294 918	6 804
<b>Totalt</b>	<b>294 918</b>	<b>6 804</b>

### NOT 57 UPPLÅNING

Långfristig	2020-12-31	2019-12-31
Skulder till kreditinstitut	283 625	75 000
<b>Summa</b>	<b>283 625</b>	<b>75 000</b>

Kortfristig	2020-12-31	2019-12-31
Checkräkningskrediter		
Skulder till kreditinstitut	36 500	10 000
<b>Summa</b>	<b>36 500</b>	<b>10 000</b>

Moderbolagets upplåning är i SEK. Moderbolagets upplåning består av lån från Nordea.

Villkor kopplade till skulder till kreditinstitut är att nettoskuld inte får överstiga 2,5 x EBITDA, Kassaflöde/Finansieringsutgifter (räntor och amorteringar) ska överstiga 1,0.

Två banklån, varav ett är amorteringsfritt, förfaller i juni 2023 och löper med en genomsnittlig ränta på STIBOR 2,245% (2,375) per år. Två nya lån togs 2020, varav ett är amorteringsfritt, de förfaller 2025 och löper med en genomsnittlig ränta om STIBOR+2,125%. I summa upplåning ingår banklån med säkerhet som utgörs av aktier i dotterbolag (not 32).

#### CHECKRÄKNINGSKREDIT

Moderbolaget har en beviljad checkräkningskredit i valutorna SEK, USD, EUR, GBP, NOK samt DKK och ingår i en europeisk cash pool för bolagen i Sverige, Finland, Norge, Danmark och Storbritannien. Av beviljad checkräkningskredit på 200 000 tkr har 0 tkr utnyttjats per den 31 december 2020 (0). Checkräkningskrediten löper med en rörlig ränta om STIBOR +1,5% vilken betalas kvartalsvis. Villkor kopplade till checkräkningskrediten ingår i samma villkor som övriga banklån från Nordea.

Redovisade belopp och verkligt värde för långfristig upplåning är som följer:

	Redovisat värde		Verkligt värde	
	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31
Skulder till kreditinstitut	320 125	85 000	320 125	85 000
<b>Summa</b>	<b>320 125</b>	<b>85 000</b>	<b>320 125</b>	<b>85 000</b>

Det verkliga värdet på kortfristig upplåning motsvarar dess redovisade värde, eftersom diskonteringseffekten inte är väsentlig.

Redovisade belopp, per valuta, för Moderbolagets upplåning är följande:

	2020-12-31	2019-12-31
SEK	320 125	85 000
<b>Summa</b>	<b>320 125</b>	<b>85 000</b>

Moderbolaget har följande ej utnyttjade kreditfaciliteter:

	2020-12-31	2019-12-31
Rörlig ränta:		
– löper utan förfallotid	200 000	100 000
	<b>200 000</b>	<b>100 000</b>



**Not 57, forts**

Nedanstående tabell analyserar moderbolagets icke derivata finansiella skulder som utgör finansiella skulder, uppdelade efter den tid som på balansdagen återstår fram till den avtalsenliga förfallodagen. De belopp som anges i tabellen är de avtalsenliga, odiskonterade kassaflödena.

Per 31 december 2020	Mindre än 3 månader	Mellan 3 månader och 1 år	Mellan 1 och 2 år	Mellan 2 och 5 år
Upplåning	9 125	27 375	36 500	247 125
Leverantörsskulder	3 114			
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 595			

Per 31 december 2019	Mindre än 3 månader	Mellan 3 månader och 1 år	Mellan 1 och 2 år	Mellan 2 och 5 år
Upplåning	2 511	7 598	10 284	70 130
Leverantörsskulder	3 165			
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 371			

**NOT 58 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	2020-12-31	2019-12-31
Upplupna semesterlöner och bonus samt sociala avgifter	6 695	5 639
Upplupet revisionsarvode	1 182	680
Övriga poster	1 475	1 069
<b>Totalt</b>	<b>9 352</b>	<b>7 388</b>

**NOT 59 JUSTERING FÖR POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET**

	2020	2019
Justering för:		
– avskrivningar på materiella anläggnings-tillgångar (not 51)	34	107
– avskrivningar på immateriella tillgångar (not 50)	514	321
– valutakursdifferens	-18 224	-6 374
<b>Totalt</b>	<b>-17 676</b>	<b>-5 946</b>

**NOT 60 STÄLLDA SÄKERHETER**

Ställda säkerheter – 100 % av aktierna i:	2020	2019
NCAB Group Sweden AB	57 081	57 081
NCAB Group Finland OY	38 388	38 388
NCAB Group Denmark A/S	56 499	6 247
NCAB Group Norway AS	19 723	19 723
NCAB Group Germany GmbH	1 791	1 791
NCAB Group USA Inc.	61 077	61 077

Koncernens resultat- och balansräkningar kommer att föreläggas årsstämman den 10 maj 2021 för fastställelse.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Bromma den 30 mars 2021

Christian Salamon  
*Styrelseordförande*

Jan-Olof Dahlén  
*Styrelseledamot*

Per Hesselmark  
*Styrelseledamot*

Magdalena Persson  
*Styrelseledamot*

Hans Ramel  
*Styrelseledamot*

Gunilla Rudebjer  
*Styrelseledamot*

Hans Ståhl  
*Styrelseledamot*

Peter Kruk  
*Verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 30 mars 2021  
Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Johan Engstam  
*Auktoriserad revisor*

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i NCAB Group AB (publ), org.nr 556733-0161

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för NCAB Group AB (publ) för år 2020. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 49-90 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2020 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets och koncernens revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Översikt



### Vår revisionsansats

#### Revisionens inriktning och omfattning

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivå och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

NCAB Group koncernen säljer mönsterkort över hela världen. Koncernen driver inga egna fabriker och har därmed ingen egen tillverkning utan arbetar med ett urval av kontraktstillverkare i Kina. NCAB Group har ett tydligt tillväxtmål och har vuxit successivt både organiskt och genom förvärv. Vi lägger därmed extra vikt vid goodwillvärdering och intäktsredovisningen i vår revision. Vår revision omfattar moderbolaget och koncernens större dotterbolag. Vi besöker utvalda dotterbolag även utanför Sverige för att skapa oss en förståelse för den lokala verksamheten och dess rutiner och kontroller i den finansiella rapporteringen.

#### Väsentlighet

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller misstag. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

#### Väsentlighet

- Övergripande väsentlighetstal: 15,75 miljoner kronor, vilket motsvarar ungefär 0,75 % av koncernens nettoomsättning.

#### Inriktning och omfattning

- Vi har utfört en revision som omfattar NCAB Group AB och 10 större dotterbolag i 10 länder.

#### Särskilt betydelsefulla områden

- Värdering av Goodwill
- Periodisering och existens av intäkter
- Redovisning av förvärv

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som helhet (se tabellen nedan). Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

<i>Koncernens väsentlighetstal</i>	15,75 MSEK
<i>Hur vi fastställde det</i>	Väsentlighetstalet har baserats på ca 0,75% av koncernens omsättning.
<i>Motivering av valet av väsentlighetstal</i>	Vi har valt att fastställa väsentlighetstalet utifrån koncernens omsättning då den, enligt vår uppfattning är det mest relevanta måttet enligt vilket koncernens utveckling oftast mäts, särskilt som koncernen fortsätter att expandera. Nivån 0,75 % anses i revisionsstandarder vara en godtagbar kvantitativ väsentlighetströskel.

Vi kom överens med revisionsutskottet om att vi skulle rapportera upptäckta felaktigheter som översteg 0,8 MSEK samt felaktigheter som understeg detta belopp men som enligt vår mening borde rapporteras av kvalitativa skäl.

#### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

<i>Särskilt betydelsefullt område</i>	<i>Hur vår revision beaktade det särskilt betydelsefulla området</i>
<p><b>Värdering av Goodwill</b>  <i>Se även not 2 (Redovisningsprinciper), not 4 (Uppskattningar och bedömningar) och not 18 (Nedskrivningstest).</i>            Koncernens balansräkning inkluderar goodwill om totalt 382 MSEK vilket utgör en väsentlig del, ca 26%, av koncernens totala tillgångar.            Goodwill skrivs inte av utan är istället föremål för en årlig nedskrivningsprövning. Värderingen av goodwill baseras på företagsledningens subjektiva bedömningar om framtida kassaflöden baserade på antaganden om framtida tillväxt, marginal och bedömda avkastningskrav som innebära att värderingen till sin natur är behäftad med osäkerheter då den kan påverkas av oväntade framtida händelser.            Risken här är att bolagets nedskrivningstest baserar sig på felaktiga eller orimliga uppskattningar och bedömningar och att det skulle innebära att ett nedskrivningsbehov ej upptäcktes.            Bolagets nedskrivningsprövning har inte föranlett nedskrivning.</p>	<p>I vår revision har vi ägnat särskilt fokus åt företagsledningens prövning av eventuellt nedskrivningsbehov.            Vid utvärderingen av antagandena, som redogörs för i not 18, har vi för att bedöma rimligheten utfört bland annat följande revisionsåtgärder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har granskat värderingsmodellens uppbyggnad.</li> <li>• Vi har prövat och utvärderat ledningens antaganden om diskonteringsränta, tillväxt samt marginaler. Vi prövar antagandena utifrån vad som ingår i budget och affärsplan, resultatet i enheterna, vår kunskap om NCAB Group-koncernens utveckling samt annan verifierbar information. I detta ingår uppföljning av träffsäkerhet i prognoserna för historiska perioder. Detta ger oss en grund för att pröva antagandena om framtida utveckling. Avseende diskonteringsränta baseras detta på vår genomgång av bolagets beräkning av denna ränta och bedömning av den inneboende risken av att bedriva verksamhet i nu aktuella marknader.</li> <li>• Vi har också i samband med test av eventuellt nedskrivningsbehov stickprovvis kontrollerat känsligheten i värderingen genom känslighetsanalys för negativa förändringar i väsentliga parametrar som på individuell eller kollektiv basis skulle kunna medföra att ett nedskrivningsbehov föreligger.</li> <li>• Vi har också bedömt om de redovisningsprinciper och upplysningar som ges i årsredovisningen är rättvisande och i enlighet med IFRS.</li> </ul> <p>Inga väsentliga iakttagelser har framkommit från denna granskning.</p>

<p><b>Periodisering och existens av intäkter</b>  <i>Se även not 2 (Redovisningsprinciper), not 4 (Uppskattningar och bedömningar), not 6 (Segment) och not 21 (Kundfordringar)</i>  Koncernens redovisade omsättning uppgår till 2 115 MSEK för 2020. Vid årets slut uppgår kundfordringar till MSEK 343. NCAB Group koncernens omsättning består nästan uteslutande av försäljning av varor vilka i stor utsträckning är designade specifikt utifrån respektive kunds önskemål. Varuförsäljningen intäktsförs när kontroll överförs till köparen i enlighet med kontraktets villkor.</p> <p>Det finns en viss risk för skillnad mellan när NCAB levererar en vara och när kontrollen övergår till kunden. När varor anses levererade till kunderna, och intäkten därmed får redovisas, baseras på utformningen av de avtal som har ingåtts.</p> <p>Risken är att de intäkter som redovisats ej redovisas med rätt belopp eller i rätt period i enlighet med ingångna avtal.</p>	<p>I vår revision har vi kartlagt NCAB Group's processer och kontroller över intäktsredovisningen för att skaffa oss en förståelse för hur de fungerar och var eventuella fel skulle kunna uppstå. Denna kartläggning har gjorts för att vi ska kunna fokusera vår substansgranskning på rätt saker.</p> <p>Utförda granskningsinsatser omfattar bland annat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analys av intäkterna under året jämfört med förväntan och föregående år.</li> <li>• Vi har på stickprovsbasis testat redovisade intäkter mot kundorder för att säkerställa att intäkterna har redovisats med ett korrekt belopp i rätt period.</li> <li>• På stickprovsbasis bekräftat utestående kundfordringar direkt med kunder. Vi har även granskat ett urval av fordringarna mot betalningar erhållna efter årets slut.</li> <li>• Vi har också bedömt om de redovisningsprinciper och upplysningar som ges i årsredovisningen är rättvisande och i enlighet med IFRS.</li> </ul> <p>Resultatet av dessa granskningsmoment har inte föranlett några väsentliga iakttagelser i revisionen.</p>
<p><b>Redovisning av väsentliga rörelseförvärv</b>  <i>Se även not 2 (Redovisningsprinciper) och not 36 (Förvärv).</i>  Koncernen har under 2020 genomfört två större förvärv till en köpeskilling om 65 MSEK (Flatfield, Nederländerna) respektive 110 MSEK (Bare Board Group, USA).</p> <p>I samband med förvärv upprättar bolaget en förvärvsanalys där samtliga förvärvade tillgångar och skulder värderas till verkligt värde. Skillnaden mellan köpeskillingen och det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och skulder utgörs av goodwill. Värderingen av de identifierade tillgångarna och skulderna är beroende av ledningens bedömningar och uppskattningar.</p> <p>Det finns en risk att ledningens värderingar baseras sig på felaktiga eller orimliga bedömningar och uppskattningar och att det skulle medföra att fel i värderingen av förvärvade tillgångar, skulder eller goodwill ej upptäcktes.</p>	<p>Vi har tagit del av ledningens analys av förvärven och relevanta dokument såsom köpeavtal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi har tagit del av ledningens fördelning och värdering av överförd ersättning på identifierbara tillgångar och övertagna skulder.</li> <li>• Utvärderat ledningens bedömningar och uppskattningar i samband med dessa värderingar.</li> <li>• Slutligen kontrollerade vi fullständigheten och riktigheten i de lämnade upplysningarna som ges i årsredovisningen, och att de är rättvisande och i enlighet med IFRS.</li> </ul> <p>Resultatet av dessa granskningsmoment har inte föranlett några väsentliga iakttagelser i revisionen.</p>

### Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-48. Det finns även annan information i i "NCAB Group ersättningsrapport 2020" som publiceras på bolagets hemsida samtidigt med denna rapport. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS, så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten.

De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

#### Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

#### RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

##### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för NCAB Group AB (publ) för år 2020 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

##### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

##### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

#### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, 113 97 Stockholm utsågs till NCAB Group AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 5 juni 2020 och har varit bolagets revisor sedan 2 juli 2007. NCAB Group AB (publ) har varit ett företag av allmänt intresse sedan den 5 juni 2018.

Stockholm den 30 mars 2021

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Johan Engstam

Auktoriserad revisor

# Årsstämma

## ÅRSSTÄMMA

Årsstämma i NCAB Group AB (publ.) hålls måndagen den 10 maj 2021 kl 13.00 i Stockholm. Kallelse kommer senast 9 april 2021.

Med anledning av pågående pandemi har styrelsen beslutat att årsstämman ska genomföras utan fysisk närvaro av aktieägare, ombud och utomstående och att utövande av rösträtt endast kan ske per post före årsstämman.

## UTBETALNING AV UTDELNING

Styrelsen föreslår en utdelning om 5,00 kr per aktie. Utdelningen motsvarar totalt 93,5 Mkr. I årsstämmans beslut om utdelning kommer att anges den dag då aktieägare ska vara inregistrerade i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken för att vara berättigade till utdelning. Styrelsen har som avstämningsdag föreslagit 12 maj 2021 för erhållande av utdelning. Under förutsättning att årsstämman beslutar i enlighet med detta förslag beräknas utdelning utsändas genom Euroclear Sweden ABs försorg 18 maj 2021 till dem som på avstämningsdagen är införda i aktieboken.

# Kommande informationstillfällen

Delårsrapport januari – mars 2021	7 maj 2021
Årsstämma 2021	10 maj 2021
Delårsrapport januari – juni 2021	22 juli 2021
Delårsrapport januari – september 2021	12 november 2021



**NCAB GROUP**

Mariehällsvägen 37 A, 168 65 Bromma, Sverige  
[www.ncabgroup.com](http://www.ncabgroup.com)

DANMARK ESTLAND FINLAND FRANKRIKE ITALIEN KINA NEDERLÄNDERNA NORDMAKEDONIEN  
MALAYSIA NORGE POLEN RYSSLAND SPANIEN STORBRITANNIEN SVERIGE TYSKLAND USA