



Verksamhetsplan 2018

Bolagets uppgifter och uppdrag

I Linköping har samtliga kommunens helägda bolag samlats i ett moderbolag – Linköpings Stadshus AB som äger samtliga aktier i tio dotterbolag. Linköpings Stadshus ägs i sin helhet av Linköpings kommun. Bolaget ska verka för att de kommunala företagen fungerar effektivt och utnyttjar resurserna optimalt så att det gynnar Linköpings utveckling och expansion. Bolaget ska utöva ägarstyrning och därigenom också göra de skattemässiga dispositioner som krävs för att hela koncernens skattebelastning ska ske i moderbolaget.

Resultat 2017

Koncernens bolag har en god utveckling såväl gällande de kommunala uppdragen som ekonomiska resultat.

Bolagen arbetar aktivt med att utveckla sin verksamhet utifrån givna ägardirektiv.

Samordningen mellan de olika bolagen är oförändrat mycket bra

- Resurser samutnyttjas
- De mindre bolagen kan utnyttja kompetens hos de större
- Flera stora gemensamma projekt drivs av dotterbolagen till nytta för stadens utveckling.

De stora dotterbolagens goda ekonomiska resultat kombinerat med låga marknadsräntor gör att Stadshus resultat ligger kvar på en hög nivå. Numera redovisar Linköpings kommun utdelningen från Stadshus som s k anteciperad utdelning. Ett år som 2017 med gott ekonomiskt resultat i kommunen kan man därför inför bokslutet avgöra hur stor utdelning man vill ta ut och vad som ska sparas till ett kommande år.

Koncernens och kommunens starka ekonomi är också av stort värde för att bolagen ska få en bra finansiering och kunna verka offensivt för att uppnå sina kommunala uppdrag. De största bolagen med egen finansverksamhet har en mycket god rating hos S&P. Övriga bolag lånar vid behov av Stadshus.

Linköpings kommun har under året blivit medlem i Kommuninvest vilket gett bolagen ytterligare finansieringsalternativ. Under året har Linköpings Stadshus AB tillsammans med kommunen och de större dotterbolagen samarbetat för att skapa bättre förutsättningar inom finansiell hantering. Detta har resulterat i att bolagen ingått ett gemensamt kapitalmarknadsprogram (MTN-program) och Certifikatsprogram.

Dotterbolagen arbetar utifrån sina ägardirektiv med stor självständighet. Det är då angeläget att uppföljningen, som till stor del sker via ägardialoger, är effektiv. De enskilda ägardialoger som genomförts under året har lett till en bättre samsyn och dialog kring hur respektive bolag arbetar mot sitt kommunala uppdrag.



Linköpings Stadshus AB

Till moderbolagets uppgifter hör också att medverka till att verksamheten i bolagen organiseras i en ändamålsenlig struktur. Under året har kommunen inrättat en ny näringslivsorganisation. Verksamheten i dotterbolaget Nulink har då flyttats till kommunen och avveckling sker av Nulink AB genom fusion in i moderbolaget Linköpings Stadshus AB. Fusionen beräknas vara genomförd i december 2017.

Samverkan kring koncernens finansverksamhet har stärkts då representanter från de största bolagen nu har regelbundna träffar.

Uppgifter inför 2018

Utifrån vår modell för ägarstyrning med mycket självständiga bolag ska vi arbeta för ytterligare ökad samverkan och dialog med bolagen och med kommunkoncernen. Ägardialogerna kan utvecklas ytterligare och planeras utifrån vilka frågor som kan behöva hanteras. Flera bolag står inför stora utmaningar och kan säkert behöva mer än en enskild ägardialog.

En ny dataskyddsförordning (GDPR) träder i kraft den 25 maj 2018. Bolaget ska förbereda och anpassa sig till det nya regelverket under våren.

En översyn av ägardirektiven ska påbörjas under hösten. Kommunfullmäktige fattar sedan beslut om nya ägardirektiv i början av 2019.

Finansverksamheten har stor betydelse för koncernen med en total låneskuld på mer än 16Mdkr. Under 2017 har flera förändringar genomförts. Det har dock konstaterats att några förändringar bör genomföras oberoende av hur upplåningen sker

- Bolagen bör ges möjlighet att låna med kommunal borgen
- Bolagen bör i ännu större grad än nu få möjlighet att teckna lånelöften med kommunen
- Samverkan bör förbättras mellan de bolag som har egen upplåning

Utifrån ett internkontrollperspektiv kommer en genomlysning av finansverksamhetens rutiner och organisations att ske samt även hur redovisning av finansfrågor sker till styrelsen.

Linköping den 22 november 2017

Peder Brandt
vVD

Resultaträkning - Linköpings Stadshus AB - moderbolaget

<i>Belopp i mnkr</i>	Utfall 201612	Budget 2017	Prognos 2017	Budget 2018	Treårsplan 2018-2020
Övriga rörelseintäkter	7,0	7,0	6,9	6,9	7,0
	7,0	7,0	6,9	6,9	7,0
Rörelsens kostnader					
Personalkostnader	-3,3	-2,6	-1,6	-	-
Styrelsearvoden	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Utbildning och informationsmöten	-0,3	-0,5	-0,2	-0,2	-0,5
Köpta tjänster Arenabolaget	-6,0	-9,0	-8,5	-8,5	-8,5
Köpta tjänster LCA	-	-39,7	-39,7	-40,3	-39,7
Köpta tjänster Expo	-	-	-15,0	-	-
Köpta tjänster Stångåstaden	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Köpta tjänster Linköpings kommun	-	-	-0,9	-2,0	-2,0
Årsredovisning	-0,2	-0,2	-0,2	-0,1	-0,2
Kontorshyra	-0,2	-0,2	-0,1	-	-
Konsultkostnader inkl revision	-1,2	-1,1	-1,2	-1,2	-1,2
Övriga rörelsekostnader	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Rörelseresultat	-5,7	-47,8	-62,0	-46,9	-46,6
Resultat från finansiella poster					
Resultat från andelar i koncernföretag	111,6	74,7	60,3	75,0	74,7
Ränteintäkter	12,3	12,9	15,0	16,0	16,0
Borgensavgift	-21,0	-21,0	-21,0	-21,0	-21,0
Räntekostnader och liknande resultatposter	-115,5	-109,0	-107,0	-127,7	-127,7
Resultat efter finansiella poster	-18,3	-90,2	-114,7	-104,6	-104,6
Mottaget koncernbidrag	541,4	230,5	230,5	230,5	230,5
Lämnat koncernbidrag	-107,1	-	-	-	-
Skatt på periodens resultat	-66,9	-14,4	-12,2	-11,2	-11,3
Periodens resultat	349,1	125,9	103,6	114,7	114,6

Kommentarer till Budget 2018 – Linköpings Stadshus AB -moderbolaget

Förslaget till budget följer i allt väsentligt den treårsplan för 2018-2020 som Linköpings Stadshus AB:s styrelse fastställde 2017-10-04.

Skattebetingade transaktioner som koncernbidrag, utdelningar och ägartillskott budgeteras inte men påverkar naturligtvis det slutliga resultatet. Av bolagets resultat är 55 mnkr hänfört till s k bostadspolitiska medel från Stångåstaden. Detta belopp måste lämnas vidare till Linköpings kommun som utdelning.

Intäkter

Intäkterna avser Management Fee som införts från 2014. Efter en mindre justeringar beroende på fusion av Nulink är totalbeloppet 6,9 mnkr för 2018.

Rörelsekostnader

De budgeterade rörelsekostnaderna är något lägre än föregående års budget, -0,9 mnkr. Detta beroende till största del på förändring från att ha egen anställd personal till att köpa tjänsten från kommunen samt lägre kostnad för framställning av årsredovisning och utbildning.

Finansiella poster

Resultat från koncernföretag beräknas till 75 mnkr. Delarna utgörs av utdelning från AB Stångåstaden på 59,7 mnkr (55 mnkr enligt ovan + 5 mnkr ordinarie utdelning) samt 15 mnkr ospecificerat för förväntade reavinster. Det senare beloppet är ett uttryck för ett förväntat genomsnitt över åren.

Beräkningen av räntekostnaderna utgår från marknadens prissättning per sista oktober. Till räntekostnader räknas även kostnader för kreditlöften, certifikatprogram och andra finansiella kostnader. I budgeten beräknas att räntorna kommer att stiga under året och budgeterade räntekostnaderna är 20,7 mnkr högre än beräknat utfall 2017.

Koncernbidrag

De rörelsebetingade koncernbidragen redovisas numera under dispositioner. Mottagna koncernbidrag är enligt budget 187 mnkr från Tekniska verken i Linköping AB, 39 mnkr från Lejonfastigheter AB och 4,5 mnkr från Sankt Kors Fastighets AB.

Några lämnade koncernbidrag budgeteras inte.

Skatt och resultat

Skatten beräknas till 11,2 mnkr och resultatet före skattemässiga koncernbidrag till 114,7 mnkr.

Budgeten behandlas av Linköpings Stadshus styrelse den 30 november 2017.

Linköping den 22 november 2017

Peder Brandt
vVD

Tekniska verken-koncernen Budget 2018

Styrelsen i Tekniska verken i Linköping AB (publ)



Foto: Tekniska verken, Expo Vallastaden

Fastställd av styrelsen den 22 november 2017

Utfärdad av:

Anders Jonsson
Peter Forssman
Christina Wiktorsson

vd och koncernchef
ekonomi- och finansdirektör
koncerncontroller

Innehåll Budget 2018

Budget 2018.....	3
Inledning.....	3
Budget 2018 och finansiell flerårsplan	3
Makroekonomi.....	4
Miljöperspektiv	7
Ågardirektiv och finansiella mål	8
Styrning, planering och uppföljning.....	10
Strategiska utvecklingsområden och portföljstrategi.....	11
Strukturella förändringar	12
Prisantaganden	13
Volymutveckling	13
Koncernens intäkter	15
Koncernens EBITDA och rörelseresultat	16
Finansiellt netto och resultat efter finansiella intäkter och kostnader.....	20
Koncernens investeringar	21
Koncernens kassaflöde	22
Finansiering.....	23
Den digitala portföljen.....	23
Personal	24
Jämförelse mot treårsplan 2018-2020 till Linköpings kommun	25
Sammanfattning.....	26
Styrelsens beslut	26

Budget 2018

Inledning

Denna rapport med kommentarer utgör tillsammans med bilagd finansiell information dokumentation för beslut kring koncernens Budget 2018.

Vid det årliga budgetseminariet med styrelsen presenteras utförligt verksamhetsantaganden och budgetunderlag för koncernens olika verksamheter.

Koncernens budget är upprättad utifrån vid budgettillfället känd information om såväl nutid som framtid. Vissa stora samhällsprojekt så som Ostlänken har inte beaktats i verksamheternas budget eller flerårsplaner på grund av dess osäkerhet i tid, omfattning och vem som kan förväntas betala vad. Viss reservering av medel har dock gjorts investeringsmässigt på koncernnivå.

För prognosen 2017 är den enskilt största osäkerhetsfaktorn omfattningen av de nedskrivningsprövningar som kommer ske vid årsslutet. De under hösten genomförda prövningarna indikerar inget nedskrivningsbehov baserat på då känd information.

Styrelsens beslut daterat 2017-11-22 återfinns på sista sidan.

Budget 2018 och finansiell flerårsplan

I augusti 2017 godkände styrelsen i Tekniska verken i Linköping AB (publ) inriktningen för koncernens affärsplan inkluderande en finansiell femårsplan. Denna utgjorde också grunden till den finansiella treårsplan som rapporterades till Linköpings kommun i september.

Nu upprättad och av verksamheterna genomarbetade budget och finansiell flerårsplan beaktar vissa större förändringar som kommenteras särskilt. I tidigare presenterad plan innefattas inledande investeringar för att ersätta kraftvärmeverket, KV1, i centrala Linköping. I september 2017 fattade styrelsen beslut om en anpassad tidplan i syfte att prioritera investeringar i närtid för att göra Tekniska verken fritt från kol och fossil olja vid normalårsproduktion till år 2020. I slutet av oktober 2017 framkom nya myndighetsförslag kring reglering inom elnätsområdet. Till följd av detta och den där med sammanhängande osäkerheten har koncernen valt att inte beakta tidigare planerade prishöjningar för åren 2019-2022. Detta innebär ett betydande resultatbortfall inom koncernens elnät-verksamhet. Konsekvenser och förhållningssätt kommer fortsatt att utredas.

Den under året förvärvade aktiemajoriteten i Mjölby-Svartådalen Energi AB (MSE) och därmed sammanhängande konsolideringseffekter av det tidigare intressebolaget Bixia ProWin AB samt vindkraftsbolaget Vävinge Vind AB har beaktats i den nu avlämnade planen.

Förvärvet av aktiemajoriteten i MSE innebär att koncernens elnätskunder nu överstiger 100.000 st, varvid särskilt regelverk kring åtskillnad av företrädare för bolaget inträder. Detta innefattar t.ex medlemmar i styrelsen, vd, vice vd och firmatecknare. Det innebär att en styrelseledamot, verkställande direktör eller firmatecknare inte samtidigt vara styrelseledamot, verkställande direktör

eller firmatecknare i ett företag som bedriver produktion av eller handel med el. Regelverket berör å ena sidan Tekniska verken Linköping Nät AB, Tekniska verken Katrineholm Nät AB och Mjölby Kraftnät AB och å andra sidan bolag med elproduktion så som t.ex Tekniska verken i Linköping AB, Tekniska verken Linköping Vind AB, Mjölby-Svartådalen Energi AB, Ljusfors Kraft AB. Företrädare för dessa bolag ses nu över för säkerställande av regelefterlevnad.

Budgeten för 2018 och den finansiella flerårsplanen fram till och med 2022 utgör en delmängd i koncernens samlade Affärsplan 2018-2022, vilken i och med detta lyfts för fastställelse i styrelsen.

Makroekonomi

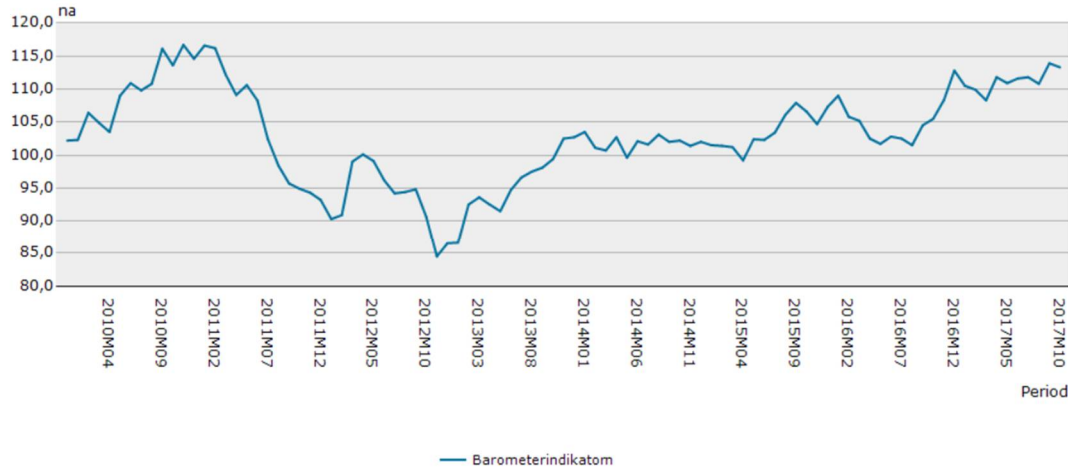
Sverige har under ett antal år haft en makroekonomisk situation som varit starkare än många länder i vår omvärld. Många bedömare befarar dock att konjunkturen nu nått sin topp och en avmattning är mer sannolik än osannolik. I den rådande högkonjunkturen har såväl investeringar som inflation släpat efter trots rekordlåga räntenivåer och stor tillgång till kapital. Investeringarna har under många år skett i mindre omfattning i infrastruktur som är kapitalkrävande. Risken är att investeringsnivåerna ytterligare skulle sjunka om konjunkturen viker och verktyg som räntestyrning inte kan stimulera investeringarna.

Sveriges beroende av händelseutvecklingen i omvärlden är större än för många andra länder till följd av vårt stora exportberoende och vilka länder som utgör viktiga handelspartners. Brexit kommer med största sannolikhet påverka Sveriges export och därmed landets ekonomi negativt.

På världsarenan pågår ett aldrig tidigare skådat politiskt spel med aktörer som Trump (USA), Xi Jinping (Kina), Putin (Ryssland) och av någon anledning också Kim Jong-Un (Nordkorea). Det säkerhetspolitiska läget är mycket, mycket instabilt och oroande, men har förvånansvärt nog påverkat den finansiella arenan mycket begränsat. I ett försvagat Europa tar Merkel (Tyskland) och Macron (Frankrike) armkrok i strävan att hålla ihop en alltmer spretande kontinent.

I Sverige ökar oron för en fastighetskrasch efter en historiskt mycket lång och kraftig ökning av fastighetspriserna – framförallt på bostadsrätter. Risken för en sättning i marknaden är stor och kan få mycket omfattande effekter på landets ekonomi och inte minst privatpersoners ekonomi till följd av hög belåning.

Bilden nedan visar den svenska konjunkturutvecklingen 2010 till och med oktober 2017.



Källa: Konjunkturinstitutet. Konjunkturbarometern.

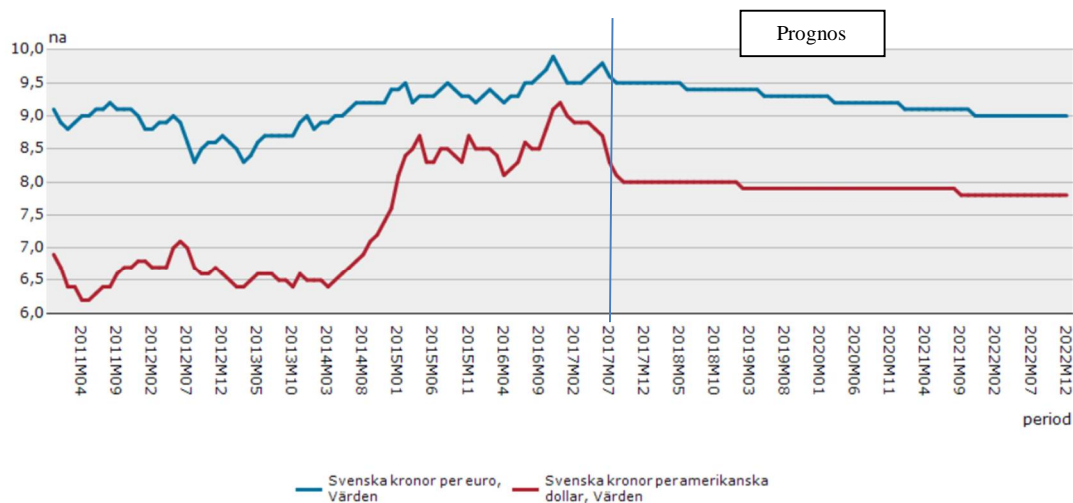
Som referens vid en framåtriktad beskrivning av konjunkturutvecklingen i Sverige kan Konjunkturinstitutets bedömning (oktober 2017) användas. Denna framgår av tabellen nedan:

		Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	2017	Flerårsprognos			
						2018	2019	2020	2021
BNP till marknadspris	Förändr. %	2,3	4,5	3,3	2,8	2,7	1,8	1,5	1,5
Arbetslöshet	Förändr. %	7,9	7,4	6,9	6,6	6,3	6,2	6,3	6,5
KPI (inflation)	Förändr. %	-0,2	0,0	1,0	1,9	1,7	2,3	3,2	2,5
Reporänta	%	0,00	-0,35	-0,50	-0,50	-0,25	0,50	1,50	1,75

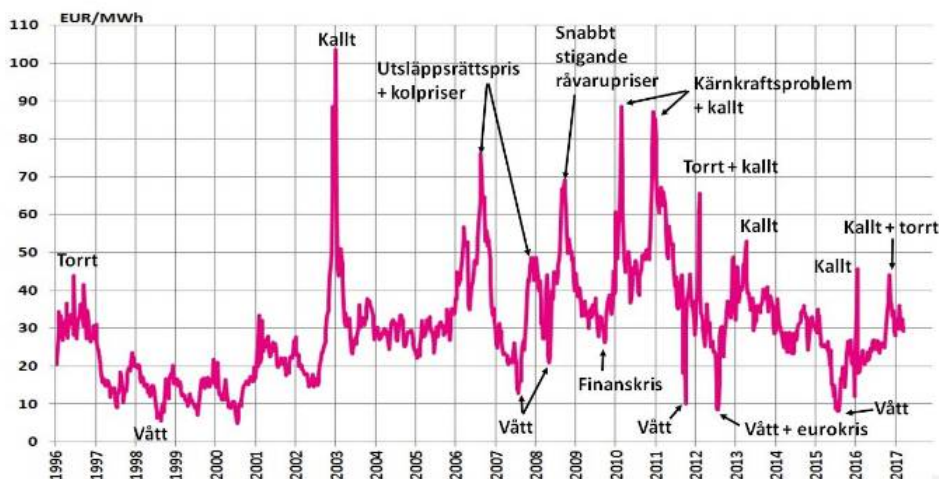
Bedömningen är att konjunkturen har nått sin topp och planar ut något 2017 och 2018 för att sedan tappa ytterligare fart från 2020. Arbetslösheten bedöms fortsatt befinna sig på en för Sverige hög nivå, även om sysselsättningsgraden är bland de högsta i världen.

Inflationen bedöms nå 2% först 2019 och reporäntan bedöms vara negativ in i 2019. Generellt kan konstateras att bedömningen är att såväl att scenariot är ganska snarlikt som för ett år sedan, men med ett års förskjutning framåt i tiden. Osäkerheten kring en snabbare och oväntad sättning har dock ökat.

Vid ingången av 2017 handlades USD för 9,10 SEK och EUR för 9,58 SEK. Under 2017 har den amerikanska dollarn försvagats, efter att temporärt ha stärkts efter presidentvalet 2016. Den svenska kronan har därmed stärkts med omkring 7% mot USD och handlades i oktober 2017 till 8,43/USD efter viss uppgång i oktober. EUR handlades till 9,79/EUR efter kraftig förstärkning under senhösten. Koncernens faktiska valutaexponering är relativt begränsad.



Under en följd av år har elpriserna pressats ned. Energiföretagen har ställt samman en beskrivning (se nedan) över viktiga påverkans faktorer för elprisets utveckling sedan 1996. De kraftiga svängningarna påverkar kraftigt koncernens omsättning och i hög, men mindre, utsträckning koncernens resultat.



Källa: Energiföretagen. Olika faktorerers påverkan på spotpriset från avregleringen 1996 (euro/MWh motsvarar ungefär öre/kWh).

Prognosen för 2018 är på en relativt oförändrad nivå för att sedan börja stiga i flerårsprognosen.

Sammanfattning makroekonomi

Sammantaget är bedömningen att konjunkturen har nått sin topp. Det kommer vara viktigare än på länge att vara finansiellt starkt för att kunna möta en svagare konjunktur. Det kommer vara än mer viktigt att säkerställa långsiktig tillgång till kapital och att inte lägga alla ägg i en korg utan att sprida finansiering till flera olika parter, finansieringsformer och löptider. Mycket, mycket snabbt kan kapital komma att bli en bristvara.

Finansiell styrka ger frihetsgrad att styra sin egen utveckling och överlevnad.

Miljöperspektiv

Företag i energibranschen har ett särskilt ansvar och engagemang i de globala, nationella eller lokala miljömålen. Inom EU har vissa av målen för klimatarbetet samlats under benämningen 20-20-20 för de mål som ska nås till år 2020. Målen är att:

- minska växthusgasutsläppen med minst 20 procent, jämfört med 1990 års nivåer
- sänka energiförbrukningen med 20 procent
- höja andelen förnybar energi till 20 procent av all energikonsumtion
- höja andelen bibränsle för transporter till 10 procent.

EU har fortsatt arbetet inom ett flertal områden i syfte att öka andelen förnybar energi och öka energieffektiviseringen.

I Sverige har en parlamentarisk överenskommelse träffats "Energioverenskommelsen" i juni 2016. Överenskommelsen syftar till att förena:

- Ekologisk hållbarhet
- Konkurrenskraft
- Försörjningstrygghet

De uppsatta målen innebär att Sverige:

- Senast år 2045 inte ska ha några nettoutsläpp av växthusgaser till atmosfären, för att därefter uppnå negativa utsläpp.
- År 2040 har 100% förnybar elproduktion.
- Ett mål för energieffektivisering för perioden 2020 till 2030 ska tas fram och beslutas senast 2017.

Lokalt har Linköpings kommun beslutat om att Linköping ska vara koldioxidneutralt senast år 2025.

Den nu pågående strukturomvandlingen kring energi och miljö påverkar Tekniska verken-koncernen påtagligt. Tekniska verken vill inta en aktiv och drivande roll i omvandlingen. Den framlagda budgeten för 2018 och flerårsplanen för 2019-2022 speglar koncernens nuvarande verksamhet och arbetet för att nå koncernens vision – "Att bli världens mest resurseffektiva region".

Koncernen kan se möjligheter i infrastrukturinvesteringar inom förnybar energiproduktion. Vid en affärsmässig värdering per investerad krona är vindkraftsinvesteringar fortsatt den mest affärsmässiga investeringen vid val mellan olika förnybara alternativ och bedöms så vara i flera år framöver. Utmaningen vid infrastrukturinvesteringar generellt är att grundinvesteringen är relativt betydande och att investeringens avkastning blir begränsad. Lönsamheten på det totala kapitalet har dock ofta förutsättningar att bli mycket god till följd av stabilitet i intjäning, begränsade underhållskostnader och successivt minskad kapitalbindning till följd av planliga avskrivningar.

Ägardirektiv och finansiella mål

Ägardirektiven kvarliggjer oförändrade jämfört med föregående år. Det är bolagets uppfattning att ägardirektiven efterlevs och uppfylls. Tekniska verken lämnar årligen en skriftlig redogörelse om hur koncernen fullgjort de uppdrag och mål som den ultimata ägaren uttryckt. Denna rapport fastställs av styrelsen och avlämnas till ägaren i början av respektive kalenderår.

Ägaren har också uttryckt vissa finansiella mål och/eller restriktioner. De finansiella målen uttrycks som ett genomsnitt över en konjunkturcykel och är inte statistiska för ett enskilt år.

		Måltal	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018	2019	2020	2021	2022
Soliditet	%	> 30%	49	49	52	54	57	58	60
Avkastning på totalt kapital ¹⁾	%	> 6%	8,2	6,8	6,5	6,6	7,2	7,1	6,9
Operativt kassaflöde (intern def.)	Mnkr	> 0	409	298	116	13	292	292	394
Utdelning	Mnkr	187	187	187	187	187	187	187	187

De av ägaren uppsatta finansiella målen uppnås under prognosperioden.

*) Operativt kassaflöde: Resultat efter finansnetto – investeringar – utdelning +/- ej kassaflödespåverkande poster

***) Utdelning: 187 mnkr i utdelningsbetingat koncernbidrag + 3 mnkr i Management fee till Linköpings Stadshus AB.

Avkastningsmålet är över en flerårsperiod, normalt 5 år. Avkastningen på det totala kapitalet 2016 nådde en rekordnivå där många positiva omständigheter samverkade och nedskrivningarna som hållit tillbaka lönsamheten under några år var mer begränsade. Under 2017 sjunker avkastningen till följd av såväl lägre resultatprognos som ökad kapitalbindning. Den ökade kapitalbindningen är ett naturligt resultat av de under 2017 genomförda majoritetsförvärven i Mjölby-Svartådalen Energi AB och därmed också konsolideringen av Bixia ProWin AB och Vävinge Vind AB.

Koncernen möter ägarens avkastningsmål under hela prognosperioden. Det ska dock betonas att med ökad reglering inom flera områden – inte minst elnätsreglering – kan lönsamheten påtagligt komma att påverkas negativt. Detta kan också föranleda att ägarens avkastningsmål bör kunna vara föremål för diskussion med ägaren i samband med nästa översyn av ägardirektiven.

Koncernens soliditet är fortsatt mycket god och riskerar inte under någon period i flerårsprognosen att hamna nära det riskgolv som ägaren satt upp med 30 % soliditet. Under en period där branschen har betydande utmaningar är behovet av god soliditet extra stort. Denna skapar dessutom nödvändiga och goda förutsättningar att kunna agera när affärsmöjligheter uppstår i en föränderlig bransch. Eventuella strategiska förvärv eller liknande hanteras vid behov alltid utanför den ordinarie planeringen för budget och flerårsprognos och det är därför av stor betydelse att säkerställa hög

soliditet och därmed sammanhängande finansiella frihetsgrad att agera. Se gärna kopplingen till det makroekonomiska budskapet om att finansiell styrka är extra viktigt i tider med finansiella osäkerheter.

Det operativa kassaflödet har under 2017 varit mycket starkt. Även för budget 2018 planeras för ett starkt kassaflöde, med minskad skuldsättning som följd. I flerårsprognosen är kassaflödet fortsatt mycket starkt, med viss dipp under 2019. Accelererade investeringar för att göra Tekniska verkens normalårsproduktion fri från kol och fossilolja till år 2020 har inletts och påverkar kassaflödet med en högre investeringsnivå. Puckeln återfinns 2019.

Under 2017 drabbades Lejonpannan av en skada på en rotor (för elproduktion). Skadan bedöms medföra ett produktionsbortfall till ett värde av 30-40 mnkr på helårsbasis. Ny rotor kan tidigast vara på plats under hösten 2018. Frågorna kring försäkringsersättning och garantiersättningar är inte helt klara ännu, men risk finns att försäkringsersättning inte kommer att utgå och också att en ny rotor inte faller inom ramen för garantin.

Det är bolagets uppfattning att ägardirektiven möts på ett bra sätt. Fullgörandet av det kommunala uppdraget är gott och den finansiella utvecklingen är god.

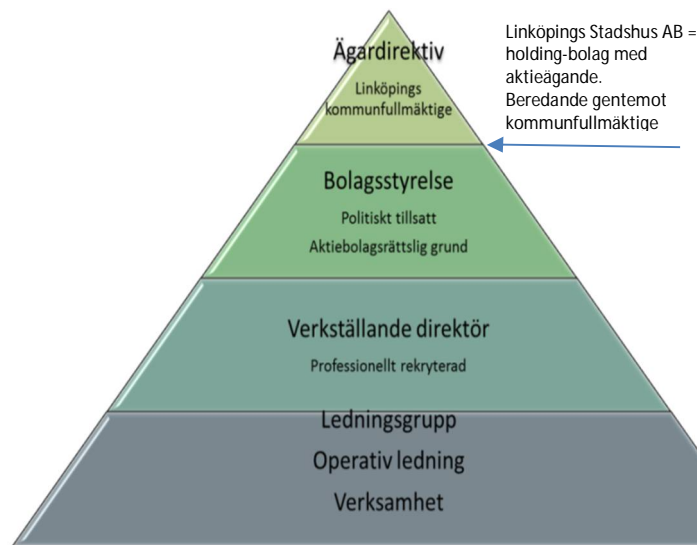
Utdelning

Tekniska verkens ultimata ägare – Linköpings kommun – uttrycker, via Linköpings Stadshus AB, förväntningar på utdelning (utdelningsbetingat koncernbidrag) för respektive år. Utdelningsförväntan sätts inför respektive verksamhetsår. Det är viktigt att betona att denna utdelningsförväntan alltid, av styrelsen i Tekniska verken, måste prövas utifrån aktiebolagslagen och den utdelningsmöjlighet som bolaget bedöms ha kopplat till resultat, kapital, investeringsbehov, skuldsättningsgrad etc. I de finansiella flerårsplanerna och i budget för 2018 har utdelning beaktats med 187 mnkr. Utöver denna utdelning lämnas skattebetingat koncernbidrag på eventuellt skatteexponerat kvarvarande resultat samt Management Fee om 3 mnkr per år.

Under 2017 har Tekniska verken tagit fram förslag till upprättande av en utdelningspolicy. Ägaren har ställt sig positiv till att utvärdera förslaget för ett eventuellt beslut.

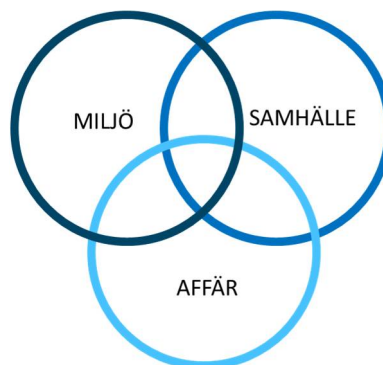
Styrning, planering och uppföljning

Kommunens och koncernens styrningsmodell har visat sig framgångsrik med politisk styrning genom ägardirektiv och tillsättande av styrelse där styrelsens har att agera aktiebolagsrättsligt och se till bolagets bästa med beaktande av ägardirektiven. Centralt för styrningen av de kommunalt ägda bolagen är det aktiebolagsrättsliga perspektivet och dess formkrav på styrelse och ledning av bolagets verksamhet.



Styrelsens samverkan med ledningen kring strategiska planering, styrning och uppföljning av verksamheten skapar en bra bas för strategiska prioriteringar, beslutsfattande för en god utveckling av bolaget. Budgeten för 2018 och flerårsprognosen för 2019-2022 utgör en slutprodukt av detta arbete.

Styrelsen godkänner den strategiska affärsplanen inklusive den finansiella flerårsplanen och den ettåriga budgeten. Gränssnittet mellan Samhälle – Miljö – Affär utgör en väldigt bra bas i syfte att optimera och balansera koncernens uppdrag.



I styrelsen för Tekniska verken i Linköping AB fokuseras såväl den juridiska personen (bolaget) och koncernen, dvs av moderbolaget majoritetsägda dotterbolag och intressebolag (med ägarandelar 20-50%). Koncernens verksamheter har i den operativa styrningen indelats i åtta affärsområden, oavsett bolagstillhörighet:



Till de åtta operativa affärsområdena tillkommer Mjölby-Svartådalen Energi AB, med dotter- och intressebolag, som styrs utifrån ett bolagsperspektiv innefattande även styrelserepresentation från minoritetsägaren Mjölby kommun.

Strategiska utvecklingsområden och portföljstrategi

Koncernledningen har i samverkan med styrelsen arbetat fram och beslutat om följande sex strategiska utvecklingsområden att beakta och förhålla sig till i verksamheternas fortsatta arbete under perioden 2018-2022. Dessa har särskilt belysts i den upprättade Affärsplanen som styrelsen godkänt som inriktning för det fortsatta arbetet med flerårsplanerna och budget 2018.



Koncernens strategiska utmaningar.

I samband med presentationer av respektive verksamhets budgetar kommer beskrivas på vilket sätt de identifierade strategiska utmaningarna ska kunna mötas. Detta material avses att ställas samman och delges styrelsen som bilaga till denna rapport efter budgetseminariet.

Styrelsen för Tekniska verken i Linköping AB (publ) beslutade i augusti om de strategiska prioriteringarna som gäller in i 2018. Den upprättade budgeten har till samtliga delar beaktat den strategiska inriktningen och de beslut som fattats i styrelsen därefter.

Strukturella förändringar

Under 2017 förvärvade Tekniska verken i Linköping AB aktiemajoriteten (från 35% till 50,9%) i Mjölby-Svartådalen Energi AB (MSE). Till följd av omfattande korsägande och samägande i andra tidigare minoritets- eller intressebolag medförde förvärvet också full konsolidering av Bixia ProWin AB och Vävinge Vind AB. I de finansiella sammanställningarna i Budget 2018 redovisas för prognosåret 2017 alltid MSE utifrån fullt verksamhetsår ur bolagets perspektiv och inte enbart för den period under vilket bolaget konsoliderats som dotterbolag i Tekniska verken-koncernen (maj-dec). Mot slutet av 2017 har ett riktat erbjudande till de få privata ägarna av 0,1% av aktierna i MSE tillskrivits med erbjudande om att sälja sina aktier till ett för dessa aktier förmånligt pris. Syftet är enbart att renodla ägarstrukturen. Det finansiella värdet eller konsekvenser av detta är helt försumbara.

En översyn av koncernens bolagsstruktur och delägande av samma tillgångar (främst aktieinnehav i samma kors- och delägda bolag inom vind- och vattenkraft) i olika bolag har inletts. Fokus ges i utredningen inledningsvis på vindkraftsverksamheten, men även vattenkraften kan komma att ses över.

I budgeten har inga strukturella förändringar av betydelse beaktats. I budgeten finns dock en investeringsreserv om 50 mnkr 2018. Denna avser att täcka oplanerade investeringar av strukturell karaktär, reserv för ökad investeringstakt inom området digitalisering samt i övrigt tillkommande oförutsedda investeringar. Även för respektive prognosår i flerårsprognosen uppgår investeringsreserven till 50 mnkr per år.

Prisantaganden

Budgeten har upprättats utifrån bland annat följande prisantaganden:

Fjärrvärme (Lkpg)

- företag +1,0 %, 1 januari 2018 (*beslutad*)
- småhus +1,0 %, 1 januari 2018 (*beslutad*)

Elnät (Lkpg)

+4,0 %, 1 januari 2018 (*beslutad*)

Vatten/Avlopp

- anläggningsintäkt +2,0 %, 1 januari 2018 (*beslutad*)
- övrigt +/- 0% (*beslutad*)

Avfall

+0,0 % (*beslutad*).

Slamtömning

+0,0 % (*beslutad*).

Med ovan angivna prisjusteringar möter koncernen fortsatt ägardirektiven och de, i förekommande fall, av myndigheterna upprättade prisramarna.

Volymutveckling

Volymutvecklingen för koncernens produkter och tjänster har under många år varit måttlig inom de flesta områden. I flera fall har volymutvecklingen varit negativ till följd av till exempel otillräcklig nederbörd (vattenkraften), kundtapp (elhandel) och flera milda vintrar (fjv, el, elnät).

2017 har klimatmässigt varit ett nederbördsfattigt år under första halvåret för att successivt under hösten ha nått mer normaliserade vattennivåer från mer nederbörd. Vindförhållandena har överstigit ett normalår. För vattenkraftsproduktionen förväntas ett mer normaliserat läge 2018 än vad som varit fallet under 2016 och 2017. Sannolikheten att därmed kunna budgetera för ett normalår för vattenkraften innebär en mycket kraftig ökning jämfört med bottenåren 2016 och 2017.

På bredbandssidan fortgår expansionen vilket också återspeglas på investeringssidan. Mjölby-Svartådalen Energi budgeterar volymer, i likhet med övriga Tekniska verken, normalt utifrån ett så kallat normalår. Även MSEs vattenkraftsproduktion bedöms för 2018 kunna ske utifrån normalårsproduktion till skillnad mot utfallen 2016 och 2017.

Volymutvecklingen för ett antal av koncernens produkter och tjänster framgår nedan. Pilarna indikerar förändring mellan 2017 och 2018.

Tekniska verken-koncernen exklusive MSE:

	Storhet	2014	2015	U 2016	P 2017	Bu 2018	Delta, %	
Elhandel	GWh	5.444	5.517	5.390	5.205	5.244	1%	→
Kraftvärme elproduktion	GWh	184	205	276	249	253	2%	→
Vattenkraft elproduktion	GWh	311	349	198	136	260	91%	↗
Fj.värme ^{fsg}	GWh	1.438	1.404	1.487	1.526	1.574	3%	→
Fjärrkyla ^{fsg}	GWh	86	85	96	99	117	18%	↗
Ånga ^{fsg}	GWh	104	109	51	52	51	-2%	→
Elnät ^{överfört till kund}	GWh	1.418	1.442	1.481	1.490	1.535	3%	→
Vatten ^{mängd såld dricksvatten}	Milj m ³	11,9	12	12,5	12,3	12,3	-	→
Biogas <small>(Epostium inkluderar även bussstället)</small>	Milj kg	9,7	9,5	9,4	7,7	8,5	10%	↗
Bredband <small>(anslutningsbara privatunder)</small>	Antal	43.847	42.681 <small>(MNA B bortkopplat)</small>	46.582	51.200	57.500	12%	↗

MSE-koncernen:

	Storhet	2016	P 2017	Bu 2018	Delta, %	
Kraftvärme elproduktion	GWh	34	40	42	5%	↗
Vattenkraft elproduktion	GWh	23	14	46	129%	↗
Fj.värme ^{fsg}	GWh	213	218	226	4%	→
Elnät ^{överfört till kund}	GWh	232	230	231	-	→

Ovanstående volymantaganden återspeglas finansiellt i budget och flerårsprognos.

Koncernens intäkter

Mnkr	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Totala intäkter	4.867	4.810	4.791
- förändring i %	4 %	-1 %	-0%

Koncernens intäkter påverkas normalt kraftigt av prisförändringar på el till följd av de stora handelsvolymerna (såväl såld som köpt el) i Bixia AB. Prognosens intäkter bedöms till en nivå ungefär motsvarande föregående år. Det ska dock noteras att koncernens intäkter har gottskrivits av MSE-koncernens intäkter för perioden från och med maj 2017.

I Budget 2018 har de nu beslutade prisökningarna beaktats för elnät, fjärrvärme, vatten och avlopp. Intäkternas utveckling per affärsområde eller bolag/underkoncern framgår av tabellen nedan:

PROGNOS 2017		4 810
- AO Avfallsbehandling	-6	
- AO Biogas	-1	
- AO Bredband	21	
- AO Bränslebaserad energi	-165 *)	
- AO Elhandel	-286 **)	
- AO Flödande energi	43	
- AO Nät	17	
- AO Vatten & Avlopp	18	
- MSE-koncernen	21	
- Bixia ProWin-koncernen	11	
- Eliminering och övrigt	308 ***)	
BUDGET 2018		4 791

*) Den redovisade intäktsförändringen inom Bränslebaserad energi är av redovisningsmässig karaktär rörande internförsäljning av fjärrvärme (-236 mnkr) och påverkar inte koncernens externa intäkter. Motbokning återfinns på kostnadssidan inom affärsområdet och är därmed resultatneutral såväl i affärsområdet som i koncernen. Exklusive denna korrigering ökar intäkterna i Bränslebaserad energi med 71 mnkr – bland annat till följd av ökad avfallsvolym för förbränning.

***) Bixias elhandelsverksamhet bedöms omsätta en ökad volym men till lägre priser till följd av produktportföljens sammansättning med färre anvisningsavtal. Ett fortsatt nettotapp av kunder har beaktats i budgeten för 2018. Sammantaget sjunker intäkterna med drygt 14% eller 286 mnkr i budget jämfört med prognosen för 2017.

****) I prognos 2017 inkluderades i den separata redovisningen för MSE och Bixia ProWin även perioden januari – april, dvs även den period som bolagen inte konsoliderades i Tekniska verken som dotterbolag. 2017 eliminerades därför denna försäljning på koncernnivå för korrekt redovisning. För budget 2018 finns ingen motsvarande korrigering. Omklassificeringen av de 236 mnkr som nämns i första punkten är den enskilt största förändringen mellan åren.

Koncernens EBITDA och rörelseresultat

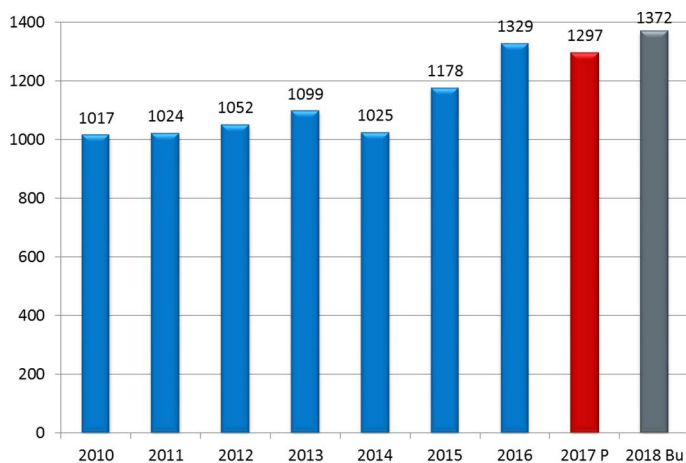
Metodikerna för att upprätta budget och flerårsprognoser är att verksamheterna utgår från ett så kallat normalår vad gäller temperatur, vind, nederbördsförutsättningar mm. Avvikelser från ett normalår kan få betydande finansiella effekter för koncernen. Det är därför av stor vikt att styrelse och ägare har förståelse för att resultatet kan påverkas mycket materiellt av faktorer som bolaget inte råder över.

Koncernens intjäningsförmåga påverkas i flera fall negativt av låg prisbild på marknaden (främst på el), ökad reglering och ökade myndighetskrav, re-investeringsbehov utan intäktsökning med mera. För att vidmakthålla en tillfredsställande lönsamhet är det därför centralt för verksamheten att arbeta med ständiga processförbättringar, ökad effektivitet och produktivitet, söka nya innovativa lösningar, bedriva aktivt innovationsarbete och affärsutveckling med mera.

Den underliggande verksamheten uppvisar en förhållandevis god stabilitet där internt arbete ger resultat som kan möta de utmaningar som omvärldsfaktorerna ger oss.

Koncernens rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA) når i budget 2018 en nivå om 1.372 mnkr. I likhet med tidigare år uppvisar EBITDA en mycket god stabilitet över tiden – med fortsatt viss positiv lutning.

EBITDA för koncernen. Utveckling 2010 - budget 2018:



För koncernens olika verksamheter är EBITDA mycket varierande i storlek som tabellen nedan utvisar.

Mnkr	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Förändr. mnkr
AO Avfallsbehandling	30	37	18	-19
AO Biogas	38	36	35	-1
AO Bredband	55	70	82	12
AO Bränslebaserad Energi	815	751	811	59
AO Elhandel	80	75	39	-35
AO Nät	290	287	279	-8
AO Entreprenad	11			
AO Flödande Energi	-14	-43	-5	38
AO Vatten & Avlopp	62	64	68	5
AO MSE		73	87	14
AO Prowin		0	10	10
Sv Biogas	5	7	9	2
Vävinge Vind		2	2	0
Elimineringar och övrigt	-12	-44	1	45
Summa EBITDA	1 329	1 297	1 373	76

Koncernens intjäning är idag helt beroende av utvecklingen inom affärsområde Bränslebaserad Energi.

Affärsområde Nät med koncernens elnätsverksamhet svarar för koncernens näst största intjäning. Här bör särskilt noteras att den nivå på intjäning som vi sett under ett antal år med största sannolikhet kommer att påverkas kraftigt negativt av väntade framtida regleringar. I budget 2018 bedöms samtliga affärsområden generera positivt EBITDA förutom Flödande energi där verksamheten, trots budgeterad mycket stark resultattillväxt, fortsatt har betydande utmaningar till följd av låga elpriser och direktnedskrivning av investeringar i flera vattenkraftstationer.

Rörelseresultatet budgeteras 2018 till 661 mnkr, dvs en ökning med 1% jämfört med prognosticerade 656 mnkr 2017. Resultatförbättringen är främst driven av den positiva utvecklingen inom Affärsområde Bränslebaserad Energi kopplad till pris, avfallsvolymer, mer återvunnen slagg och askor. Storheterna och förändringarna i rörelseresultat per affärsområde framgår av tabellen nedan:

Mnkr	Prognos 2017	Budget 2018	Delta
AO Avfallsbehandling	29	9	-20
AO Biogas	20	18	-1
AO Bredband	35	27	-9
AO Bränslebaserad Energi	438	489	52
AO Elhandel	66	34	-32
AO Nät	172	170	-2
AO Flödande Energi	-67	-56	10
AO Vatten & Avlopp	10	11	1
MSE-koncernen	18	33	15
Bixia ProWin-koncernen	-3	7	10
Övrigt och elimineringar	-62	-80	-18
Koncernens rörelseresultat	656	661	5

Affärsområde Avfallsbehandling genomförde för 2018 inga prisjusteringar mot avfallskollektivet. Resultatminskningen i budgeten är främst hänförlig till personalstruktur med ökad bemanning och ökad andel köpta koncerninterna tjänster från till exempel Marknad, IT, HR och Finans.

Bredbandsverksamheten fortsätter sin expansion med fortsatt resultat tillväxt. Under perioden 2017-2020 görs betydande satsning på bredband för landsbygden. I vissa delar kommer denna att mötas med nedskrivning. För budget 2018 har resultatet belastats med 15 mnkr i nedskrivning. Rörelseresultatet sjunker därför med 9 mnkr, trots tydlig ökning av främst löpande månadsintäkter från privatkunder.

För affärsområde Biogas finns i budget 2018 en ökad volym till oförändrat pris och något lägre råvarukostnader. Dessa motverkas resultatmässigt av ökade indirekta kostnader för system, lokaler, del i koncernens utvecklingsportfölj mm.

Utvecklingen inom affärsområde Bränslebaserad energi och affärsområde Elhandel har kommenterats tidigare i rapporten.

Affärsområde Nät budgeterar ett resultat marginellt understigande prognosen för 2017. De beslutade prisökningarna om 4% 2018 täcker inte fullt ut de ökade kostnaderna för personal och koncerninternt köpta tjänster för t.ex Marknad, IT, Finans, HR mm.

Affärsområde Flödande energi uppvisar en mycket kraftig resultatförbättring före av- och nedskrivningar, men med fortsatt negativt resultat. Genom sannolikheten att kunna återgå till en normalårsproduktion med återställda vattennivåer genereras kraftig resultatförbättring trots de fortsatt låga elpriserna. Affärsområdet har dock investeringar som görs på nedskrivna vattenkraftstationer. Dessa investeringar möts direkt av nedskrivning, vilket belastar resultatet påtagligt. Affärsområdets av- och nedskrivningar uppgick i prognosen för 2017 till -24 mnkr och i budget -52 mnkr.

Affärsområde Vatten och Avlopp bedrivs till stor del inom det strikt reglerade VA-kollektivet där självkostnadsprincipen blir vägledande. Under 2018 ökar avskrivningarna som följd av de under 2017 slutförda investeringarna i bland annat anläggningen för läkemedelsrening.

MSE-koncernen uppvisar en stark resultatutveckling i budget 2018 jämfört med prognosen för 2017. Betydande del av resultatförbättringen i MSE-koncernen återfinns inom dess vattenkraftsproduktion. Under 2017 har produktionen uppgått till cirka 30% av ett normalår. Vattennivåerna är nu på god väg att återgå till normala nivåer. Vid normal nederbörd under vintern ska produktionsförutsättningarna vara dramatiskt bättre 2018 än 2017. Av den samlade resultatförbättringen om 15 mnkr är cirka 10 mnkr hänförlig till vattenkraften. Under 2017 gjordes engångsnedskrivning av aktier i vindkraftsbolag med cirka 5 mnkr. Motsvarighet till detta saknas i budget 2018.

Bixia ProWin uppvisar en påtaglig resultatförbättring i budget mot prognosen. Förbättringen är helt hänförlig till budgeterat realisationsresultat på försäljning av vindkraftssajter.

En koncern av Tekniska verkens storlek och med verksamheter som har betydande fluktuationer kopplat till såväl temperatur, nederbörd, elpriser men också regelverk som koncernen inte kan påverka är osäkerheten stor trots noggrann planering. I likhet med tidigare år försöker ledningen förhålla sig till denna osäkerhet genom att öppet redovisa en reservering för oförutsedda kostnader, intäktsbortfall eller andra händelser. För 2017 uppgick denna reservering i budget till 65 mnkr och i budget 2018 till 64 mnkr.

Koncernen har centrala resurser (staber) för Affärsutveckling, Finans, HR, IT, Marknad, Projekt/Inköp/Fastighet, Teknisk direktör, Vd, Vice vd, Verksamhetsutveckling. Flertalet staber bedriver en funktionell drift, förvaltning och utveckling och utför sina tjänster åt koncernens dotterbolag och affärsområden som också erlägger ersättning för dessa tjänster. För koncernen som helhet är det därför av intresse att följa dessa staber från ett bruttokostnadsperspektiv.

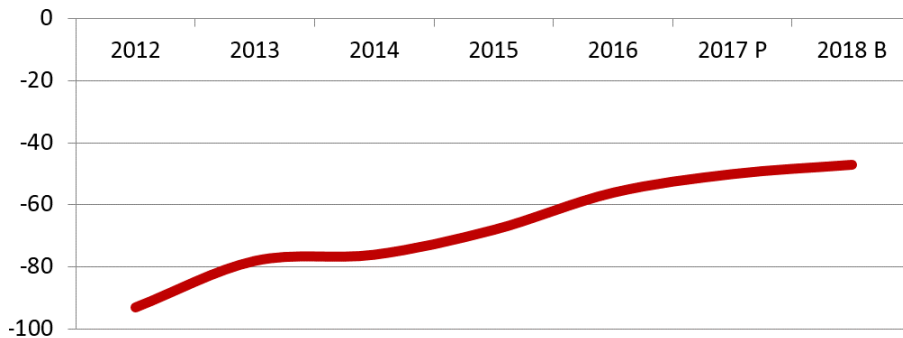
Mnkr	Utfall 2015	Utfall 2016	Budget 2017	Prognos 2017	Budget 2018
VD Styrelse	-15	-14	-16	-17	-18
Vice vd, Affärsutveckling	-7	-9	-11	-10	-12
Finans	-19	-20	-22	-21	-22
HR	-15	-16	-17	-16	-19
Marknad	-45	-50	-56	-59	-60
Projekt Inköp Fastighet	-57	-60	-61	-62	-66
IT & Verksamhetsutveckling	-67	-65	-78	-78	-98
Teknisk direktör	-73	-71	-48	-64	-61
Summa	-299	-306	-310	-328	-356

Betydande kostnadsökning noteras inom främst IT till följd av de satsningar koncernen gör inom områden som IT-säkerhet, IT-arkitektur, digitaliseringsarbete, Kardio-projektet mm.

Koncernens arbete med den "Digitala portföljen" kommenteras separat under egen rubrik.

Finansiellt netto och resultat efter finansiella intäkter och kostnader

Koncernens finansiella netto påverkas positivt av starkt kassaflöde, lägre skuldsättning och genomslag av lägre räntor. Finansnettot stärks från -56 mnkr 2016 till -50 mnkr i prognosen för 2017. I budget bidrar det starka kassaflödet till fortsatt minskad upplåning och finansnettot stärks något till -47 mnkr.



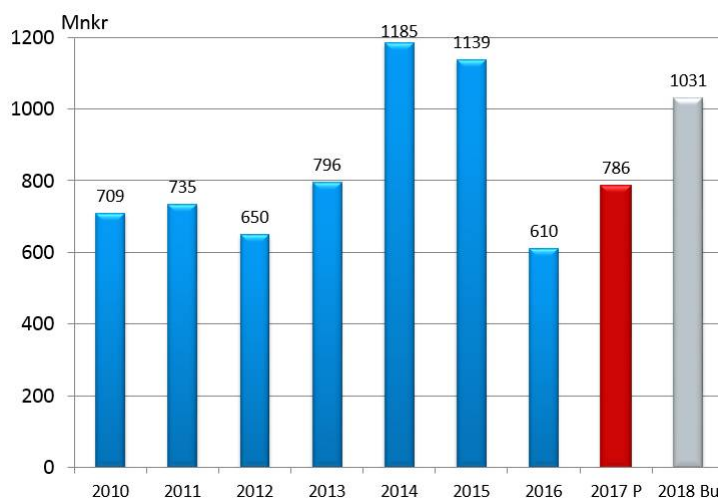
Koncernens sammantagna resultat efter finansnetto ökar som resultat av ovan redovisade förändringar i budget 2018 med drygt 1% till 615 mnkr mot prognosticerade 606 mnkr för 2017.

Grovt kan förändringen i resultat efter finansiella poster mellan prognos 2017 och budget 2018 beskrivas enligt nedanstående avvikelseanalys:

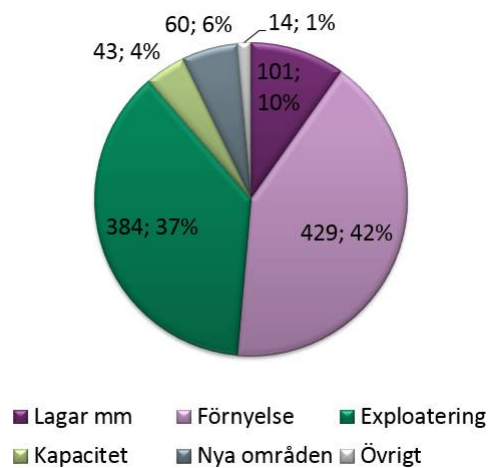
Mnkr		
Resultat 2017, prognos		606
<i>Omkostnadsreserv</i>	-64	
<i>MSE (helårseffekt 2018)</i>	+15	
<i>Prishöjning elnät</i>	+16	
<i>Portföljkostnader</i>	-15	
<i>Mer återvunnen slagg och aska</i>	+21	
<i>Avfall till förbränning, högre volym och pris</i>	+29	
<i>Anslutningsavgift sopsug</i>	-11	
<i>Fjärrvärme (prisökning, normalårsvolym)</i>	+15	
<i>Nedskrivning bredband på landsbygden</i>	-15	
<i>Övrigt verksamhetsrelaterat</i>	+18	
Resultat 2018, budget		615

Koncernens investeringar

Koncernens investeringar har under 2017 följt budgeten mycket väl. Under 2018 budgeteras en ökning i investeringarna med 245 mnkr jämfört med prognos 2017. Under 2017 har inga riktigt stora enskilda investeringsprojekt genomförts. Läkemedelsreningen har rönt stor positiv uppmärksamhet, men det samlade investeringsbeloppet utslaget över både 2016 och 2017 uppgår endast till cirka 25 mnkr. De mycket höga investeringsnivåerna under främst 2014 och 2015 är kopplade till investeringen i Lejonpannan och satsningen på Linköpings Framtida Vattenförsörjning.



Koncernens investeringar fördelade på investeringskategori beskrivs i diagrammet nedan.



Förnyelseinvesteringarna är betydande och utgör 42% eller 429 mnkr av koncernens samlade investeringar. Förnyelsen återfinns helt naturligt i den anläggnings- och ledningstunga delen av koncernens verksamheter vilket framgår nedan:

Förnyelseinvesteringar

Mnkr	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Koncernen	252	285	308	429
- varav:				
AO Bränslebaserad energi	96	98	130	136
AO Vatten och avlopp	72	52	33	39
AO Nät	62	97	80	121
MSE-koncernen *)	-	-	16	23
Investeringsreserv				50
Övrigt	22	38	49	60

*) Avser helår 2017

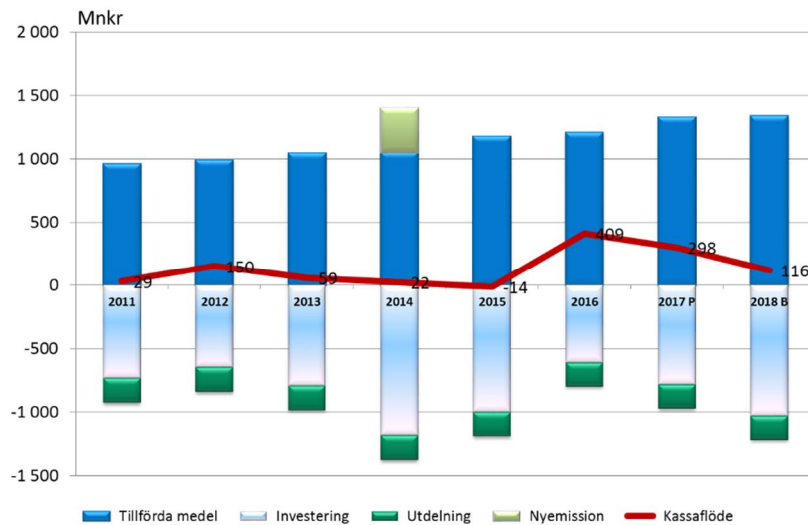
Förnyelseinvesteringstakten ökar successivt jämfört med nivån under ett antal år. Styrande är de förnyelseplaner som lagts kopplat till riskvärdering, ålders- och materialanalys men också oförutsedda läckor eller skador mm. Förnyelseinvesteringstakten kommer fortsatt att ökas vilket indikeras i bolagets flerårsprognos och affärsplan. För åren 2019-2022 uppgår förnyelseinvesteringarna till mellan ca 500 – 560 mnkr per år. Betydande ökning i flerårsplanen beror bland annat på omfattande mätarbyte för elnät.

I den finansiella sammanställningen (särskild bilaga) återfinns även sammanställning över större investeringsprojekt i budgeten.

Koncernens kassaflöde

Koncernens kassaflöde, enligt den interna definition, (exklusive rörelsekapitalets förändring och skatt) har de senaste åren haft en positiv utveckling. Under åren 2014-2016 genomfördes de stora strategiska investeringarna (Lejonpannan och NYVA) vilket belastade kassaflödet påtagligt. 2014 genomfördes nyemission om 350 mnkr i för hanteringen av dessa investeringar för säkrad möjlighet att fortsatt lämna utdelningsbetingat koncernbidrag till ägaren.

Budgeten är upprättad utifrån förutsättningen att säkerställa nuvarande verksamhet och möta de av ägarna uppställda direktiven och målen. De medel som tillförs koncernen via resultatet före avskrivningar kvarliggare på ungefär samma nivå i budget 2018 som i prognosen. Investeringsvolymen budgeteras öka till följd av satsningarna på kol- och fossiloljefri normalårsproduktion och de ökande förnyelseinvesteringarna. Kassaflödets utveckling framgår av grafen nedan:



Finansiering

I oktober 2017 meddelade Standard & Poor´s att Tekniska verken i Linköping AB har erhållit höjt kreditbetyg från A till A+. Det gör att koncernen med stor sannolikhet har branschens högsta kreditbetyg.

I den makroekonomiska beskrivningen kommenterades behovet av att säkra sin egen finansiella rådighet. Med starkt kreditbetyg, låg och kontrollerad skuldsättning, spridning av lån mellan olika långivare, lån och back-up faciliteter på olika löptider och räntesäkring som inte exponeras fullt ut mot rörliga räntor skapas en finansiell situation i koncernen som möjliggör såväl tillväxt, att möta konjunktursvängningar och arbeta vidare mot vision att bli världens mest resurseffektiva region.

Soliditeten i prognosen uppgår till 49%. I budget 2018 stärks soliditeten ytterligare till 52% bland annat till följd av bra kassaflöde som möjliggör reduktion av skulderna. Koncernens finansiella ställning är därmed fortsatt god och ger verksamheten nödvändig stabilitet och trygghet för att fortsatt utveckla verksamheten och ha handlingsberedskap för oförutsedda händelser och affärsmöjligheter.

Den digitala portföljen

I samband med Budget 2017 presenterades och beslutades om koncernens omfattande satsning inom området digitalisering. Arbetet med ett antal olika initiativ, benämnda program, samordnas resursmässigt i den digitala portföljen. De olika programmen drivs centralt via stabsresurser, i ett eller flera affärsområden eller en kombination därav. Målbilden är att med hjälp av ökad

digitalisering kunna skapa såväl nya affärsmöjligheter, nya kundgränssnitt, intern effektivitet men också kunna möta ett helt nytt framtida affärslandskap.



En stor utmaning är att säkerställa effekthemtagning av de omfattande initiativ som nu tas. Nedan framgår kostnadsutvecklingen för de satsningar som görs inom portföljen.

Mnkr	Budget 2017	Prognos 2017	Budget 2018
DTportfölj, moderprojekt		-2	-2
Digital Arbetsplats	-8	-3	-5
RIGGA2020	-14	-5	-9
Kardio	-20	-12	-18
KundOrienteringsProgrammet	-8	-10	-8
Program Gemensamma Processer	-3	-3	-3
Smarta Staden	-4	-2	-6
Summa	-56	-36	-50

Flera av de beslutade programmen och projekt inom programmen har startats eller accelererats senare under 2017 varför prognosen understiger budgeten med cirka 20 mnkr. I budget 2018 drivs kostnaderna i stor utsträckning av Kardio-projektet som ska ersätta nuvarande Billing-system som motor för koncernens fakturering. Styrelsen kommer att delges fördjupad information om projektets framdrift vid kommande styrelsemöte inför ett kommande beslut om leverantör och lösning.

Personal

Budgeten har upprättats utifrån antagen lönekostnadsförändring om 2,5% från 1 april 2018. Genom förvärvet av MSE under 2017 tillfördes drygt 60 personer till koncernen.

Koncernens antal anställda bedöms i budget 2018 uppgå till 996 personer. Aktuellt personalläge per augusti 2017 uppgick till 931 personer. Personalökningen avser såväl bemanning av befintliga vakanser som ren utökning i numerär. Den största personalökningen (+13 personer) återfinns inom

det största affärsområdet, Bränslebaserad energi. Stab IT & Verksamhetsutveckling ökar med 11 personer eller 30% drivet av såväl tidigare vakanser, dubbelbemanning för successionsplanering men också utökning. Notera att personalredovisningen vid tidpunkten för denna rapportens upprättande ännu är under översyn, varför viss förändring i redovisad numerär kan ske. Detta kommer dock inte påverka de finansiella sammanställningarna.

Jämförelse mot treårsplan 2018-2020 till Linköpings kommun

Den finansiella treårsplanen som rapporterades till kommunen i början av hösten byggde på den flerårsprognos som översiktligt upprättades under våren 2017 som ett led i det pågående affärsplanearbetet. Till denna flerårsplan adderas en mycket indikativ bedömning av existerande planer i Mjölby-Svartådalen Energi, Bixia ProWin och Vävinge Vind som tidigare inte konsoliderats som dotterbolag i koncernen.

I enlighet med koncernens planeringscykel görs det mest genomgripande arbetet med flerårsprognos i anslutning till upprättandet av budget för nästföljande år. Flerårsprognosen harmonierar också med den strategiska plan som styrelsen fattade inriktningsbeslut om för affärsplanen i augusti 2017.

Mnkr	Prognos 2017	Budget 2018	Flerårsplan		Summa
			2019	2020	17-20
Resultat efter finansnetto					
- Nuvarande plan	606	615	635	720	2 576
- treårsplan till kommun	575	625	700	750	2 650
- Differens	31	-10	-65	-30	-74
Investeringar					
- Nuvarande plan	786	1 031	1 165	980	3 962
- Treårsplan till kommun	910	1 010	1 055	1 330	4 305
- Differens	-124	21	110	-350	-343

Sett över hela planeringsperioden inklusive prognosen för innevarande år (2017) är resultat efter finansnetto mycket väl i linje med den tidigare avlämnade treårsplanen.

På investeringssidan har investeringsvolymen dragits ner i nuvarande plan till följd av inarbetade beslut om kol- och fossilolfjefri normalårsproduktion och annat tidsperspektiv på efterföljande investeringar för att långsiktigt kunna avveckla verksamheten i det centralt belägna kraftvärmeverket.

Sammanfattning

Med den upprättade budgeten för 2018 med tillhörande prognos för 2017 och finansiell flerårsplan 2019-2022 (del av affärsplan) är det ledningens uppfattning att ägardirektiven möts på ett bra sätt inom uppdragets tre huvudområden: Affär – Samhälle – Miljö.

Underliggande verksamhet utvecklas i linje med uppgjorda planer och leveransförmågan mot tidigare upprättade prognoser är överlag god.

Styrelsens beslut

Vid styrelsemöte den 22 november fattade styrelsen följande beslut:

Budget 2018

Styrelsen beslutade:

att godkänna budget 2018 innefattande resultaträkning, balansräkning, investeringar, kassaflöde och personal enligt presenterat förslag med beaktande av justering för bredbandsutbyggnad på landsbygd enligt förslag. Resultat efter finansnetto budgeteras till 615 mnkr.

att uppdra åt vd att rapportera sammandrag av Budget 2018 till Linköpings Stadshus AB samt Linköpings kommun i enlighet med kommunens rapportinstruktion.

Affärsplan 2018-2022 inkluderande finansiell flerårsplan

Koncernens affärsplan har färdigställts i enlighet med det inriktningsbeslut som styrelsen tog vid styrelsesammanträdet i augusti. I affärsplanen ingår den finansiella flerårsplanen som uppdaterats i samband med koncernens budgetarbete för budget 2018 och efterföljande år.

Styrelsen beslutade:

att godkänna den upprättade affärsplanen 2018-2022 inklusive den finansiella flerårsplanen med beaktande av justering bredbandssatsning på landsbygden enligt förslag.



Affärsplan 2018

1. Inledning

Koncernens affärsplan för 2018 baseras på ägardirektiv och fastställd treårsplan för åren 2018-2020. I ett särskilt ägardirektiv har ägaren formulerat mål för koncernen som är dels ekonomiska, dels icke-ekonomiska.

Bolaget lämnar nedan en översiktlig beskrivning av omvärldsförutsättningar samt hur verksamheten kommer att bedrivas under 2018. Bolaget har en bred verksamhet där de affärskritiska områdena är Kund, Fastighetsutveckling, Hållbarhet, Organisation och kompetens, Innovation samt Digitalisering. En kraftfull satsning genomförs de kommande åren för att öka nyproduktion av bostäder och bidra till att bygga bort bostadsbristen.

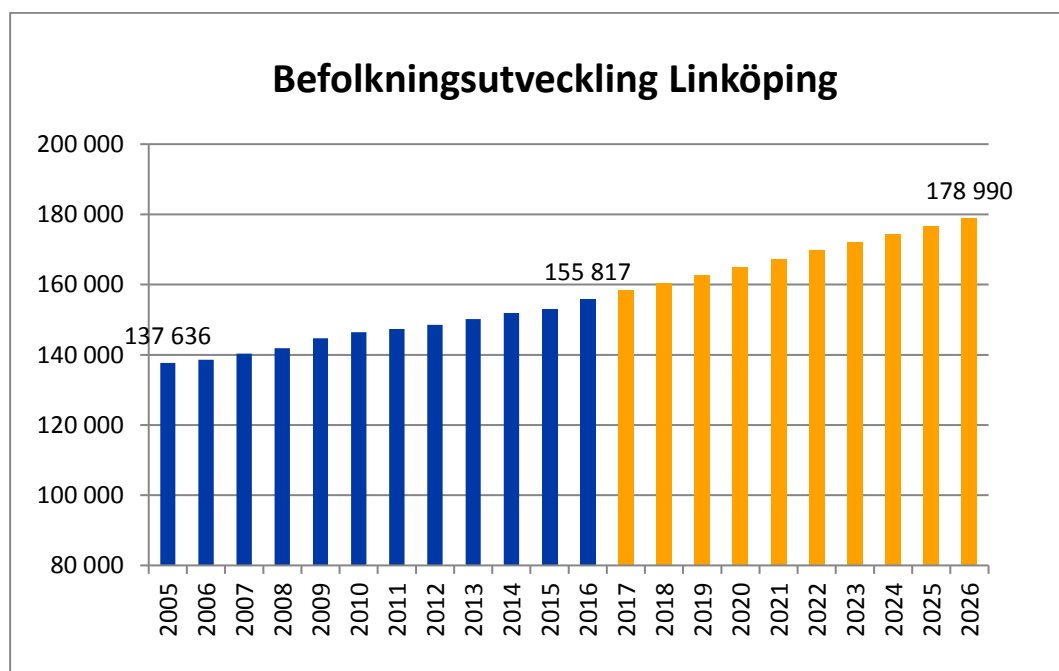
2. Omvärldsfaktorer 2018

2.1 Linköping och stadens utveckling

Ett bostadsbolag med hyresrätter är starkt beroende av hur kommunen utvecklas. Många faktorer spelar förstas in för en kommuns utveckling, t ex befolkningsutvecklingen, pendling, handel, bostäder, näringsliv och arbetsmarknad på orten.

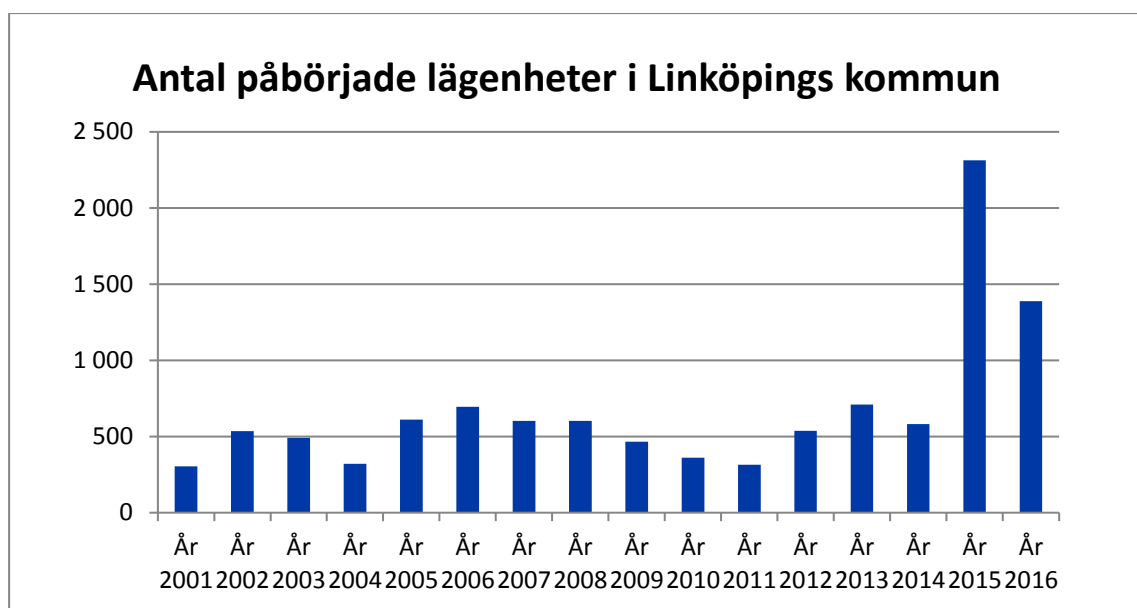
2.1.1 Befolkningsutveckling och bostadsbyggande

Linköpings kommun har under en lång följd av år haft en positiv befolkningsutveckling. Allt fler söker sig till Linköping för arbete, studier och för att skapa sig en bra livsmiljö. De senaste tio åren har befolkningen ökat med ca 1600 personer per år i snitt. Ökningen för 2016 uppgick 2851 personer och är den största ökningen sedan 2009. Prognosen för de kommande tio åren, som Linköpings kommun tagit fram, visar på en fortsatt befolkningsökning i en takt om ca 2300 personer per år.



En fortsatt stark inflyttning ställer krav på att Stångåstaden arbetar aktivt för att trygga bostadsförsörjningen i kommunen. Rent teoretiskt behöver det tillföras ca 1000 nya bostäder varje år om befolkningen ökar med 2300 personer. I den genomsnittliga bostaden bor det 2,2 personer. Bostadsbyggandet har dock varit lågt under några år varför det sannolikt finns ett

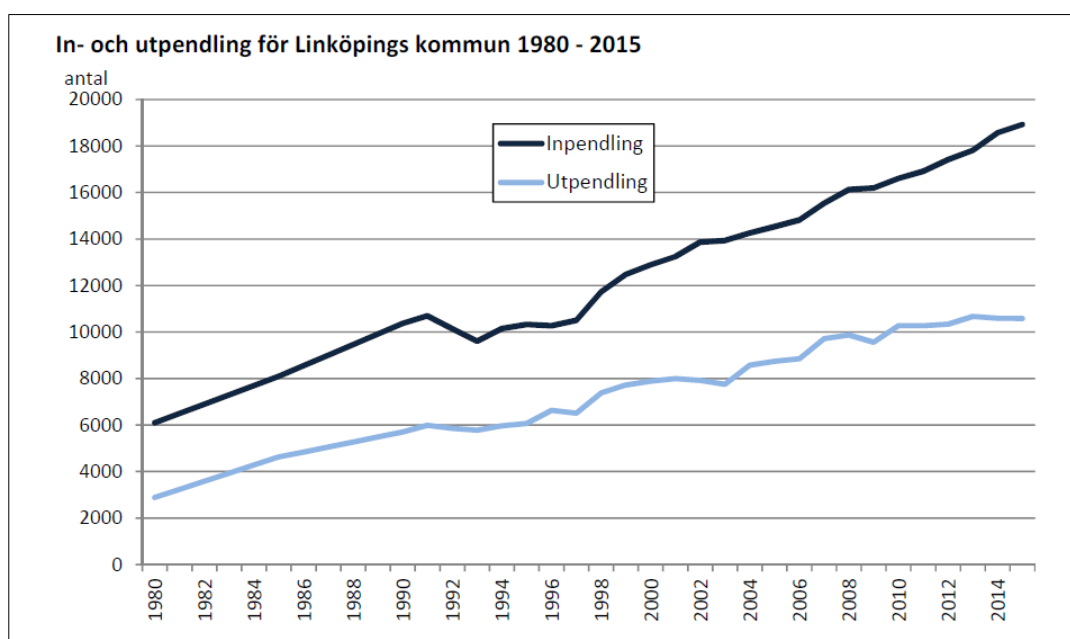
större behov under de kommande åren. Kötiderna för externa kunder (ej befintliga hyresgäster) som söker en bostad har ökat och uppgår för närvarande till cirka sex år.



Diagrammet ovan visar att en kraftig ökning av bostadsbyggandet under år 2015 då över 2300 nya lägenheter påbörjades. Även 2016 sticker ut med drygt 1300 påbörjade bostäder även om det är en nedgång jämfört med året innan. Den genomsnittliga nivån mellan 2001 och 2014 låg på ca 500 bostäder per år.

2.1.2 Pendling

Pendlingen i regionen är omfattande. Enligt den senaste statistiken från 2014 pendlar i genomsnitt 18 600 personer in dagligen till Linköping för att arbeta från andra kommuner. Motsvarande siffra för de som pendlar ut för att arbeta i en annan kommun är 10 600 personer, vilket ger ett netto på 8 000 personer. För Linköping är detta givetvis en potentiell möjlighet till fortsatt tillväxt under förutsättning att vi kan erbjuda bostäder.



2.1.3 Arbetsmarknad, arbetsgivare och näringslivsstruktur

Från att ha varit en stad med ett stort beroende av Försvarsmakten har näringslivet breddats och utvecklats under de senaste årtiondena. SAAB är fortfarande betydelsefullt för Linköping och sysselsätter ca 4 200 personer inriktat på flyg, försvar och säkerhetsprodukter. Offentlig sektor dominerar bland de stora arbetsgivarna med Linköpings kommun i topp följt av Region Östergötland. Även Linköpings Universitet är en stor aktör med ca 3 900 anställda. Vid sidan av de stora arbetsgivarna är företagandet starkt och präglas mycket av högteknologi inom flyg, IT och miljö. Totalt finns ca 14 500 registrerade företag.

Arbetsmarknad

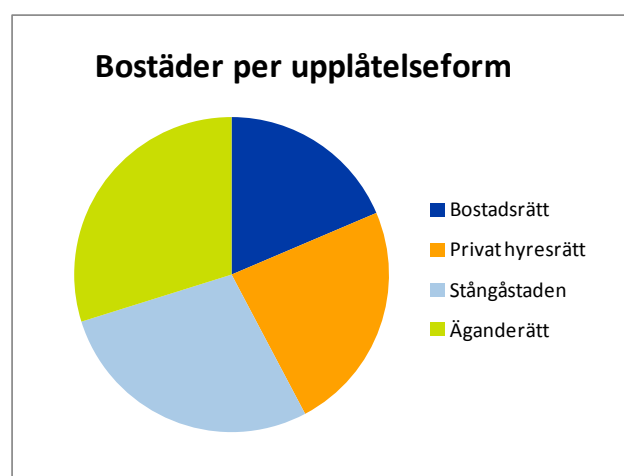
Andel förvärvsarbetande 2013



2.1.4 Bostadsmarknaden

Stångåstaden är en stark aktör på Linköpings bostadsmarknad. Hyresrätten står för ungefär hälften av bostadsbeståndet, vilket är något över riksgenomsnittet. Stångåstaden och Studentbostäder har tillsammans ca en fjärdedel av antalet bostäder i kommunen.

Bolag	Antal bostäder
AB Stångåstaden	14 500
Studentbostäder i Linköping	4 350
Willhem	3 500
Riksbyggen	1 800
Victoria Park	1 428
Botrygg AB	1 400
HSB Östergötland	999
Mannerssons Fastighets AB	850
Vasaparkens Fastighets AB	602
RE Fastigheter	500
Länsförsäkringar Östgöta	520
Fastgruppen	475
Bonäsudden Fastigheter AB	375
Centrum Förvaltning AB	350
Von Dufva Fastighets AB	300
Lindstrands Bygg AB	300



Tabellen ovan visar de största fastighetsägarna av hyresrätter i Linköping. En viss omstrukturering har skett på marknaden de senaste åren då två nya aktörer, Willhem och Victoria Park genomfört stora förvärv.

2.1.5 Handel och handelsindex

Handel är en av de näringsgrenar som sysselsätter flest Linköpingsbor. Detaljhandeln mäts och jämförs med olika index. Nedanstående tabell innehåller index för dagligvaror och sällanköpsvaror samt ett totalindex. Den genomsnittliga kommunen har index 100. Jämfört

med riket är handeln stark. Vid en jämförelse med Sveriges 10 största städer hamnar Linköping i mitten av tabellen.

Kommun	Index dagligvaror	Index sällanköp	Index totalt
Västerås	108	150	128
Örebro	97	153	124
Helsingborg	98	150	123
Linköping	104	130	117
Malmö	97	136	116
Jönköping	99	133	116
Göteborg	102	130	116
Stockholm	103	128	115
Uppsala	98	122	109
Norrköping	100	108	104

2.2 Regler och lagstiftning

Regler och lagstiftning påverkar i hög grad bolagets verksamhet. Vad gäller upphandlingar och LOU ser vi ett ökat antal överprövningar och en prispress nedåt i vissa branscher vilket påverkar kvaliteten negativt i det vi köper. På skattesidan finns lagstiftning och regler som påverkar fastighetsägare och hyresrätt i fel riktning. Skattesystemet är i obalans mellan upplåtelseformerna då egna hem och bostadsrätter indirekt subventioneras genom möjligheten till avdrag för räntekostnader. SABO arbetar med frågan på riksplanet för att uppnå neutralitet mellan upplåtelseformerna med stöd av Fastighetsägarna och Hyresgästföreningen. Nya regler föreslås också för företagsbeskattning vilket kan komma att påverka fastighetsbranschen negativt om förslagen genomförs. I praktiken innebär förslagen att alla räntekostnader inte blir avdragsgilla vilket gör att företagets skattekostnader ökar och att nyproduktion av bostäder försvåras.

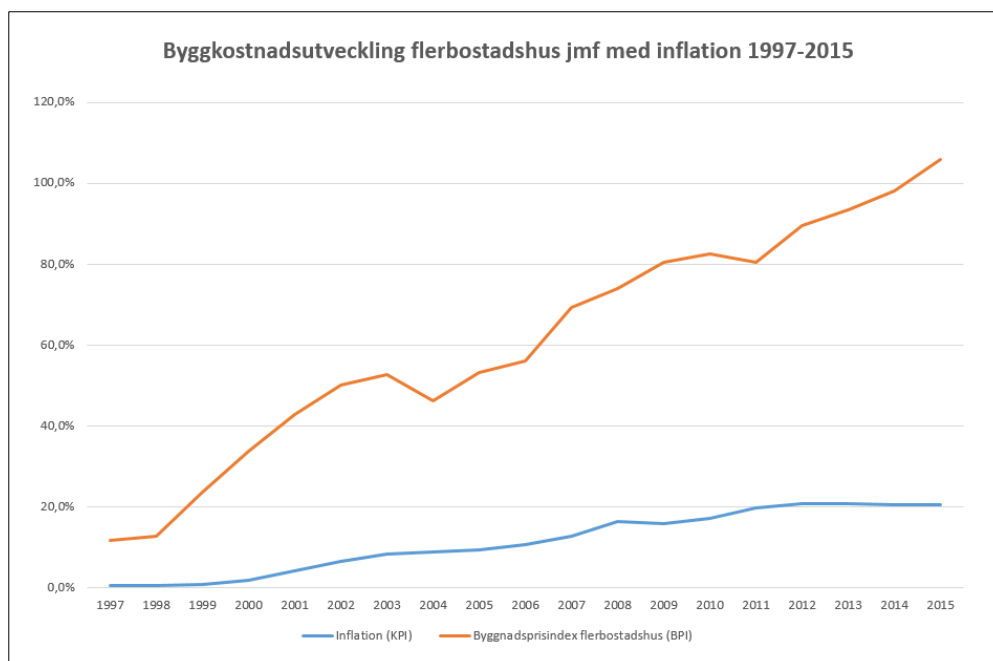
2.3 Hållbarhet

Vi ser en trend i samhället att fler företag väljer att arbeta aktivt för en hållbar utveckling och att det är lönsamt att kombinera affärsmässighet med samhällsansvar. Det gäller allt från stora börsbolag till små och medelstora företag. Satsningar på hållbar utveckling stärker varumärket och skapar lönsamhet på både kort och lång sikt. Hållbarhet spänner över alla verksamheter i bolaget och omfattar till exempel energi- och avfallshantering, byggande, förvaltning, utveckling av stadsdelar och socialt ansvarstagande.

2.4 Byggnation

Sverige har haft en skenande utveckling av byggkostnaderna de senaste åren vilket försvårat nyproduktion av hyresrätter. Många faktorer påverkar detta, t ex låg produktivitetsutveckling i byggbranschen, markpriser, exploateringskostnader, brist på konkurrens, högre krav på produkten. Sannolikt påverkar även ränteavdragen byggkostnaderna. Diagrammen nedan visar att byggkostnaderna ökat betydligt mer än inflationen under en följd av år. En ny och mycket viktig riskfaktor är bristen på resurser i byggbranschen. Det är en stor utmaning att hitta resurser för att bygga och dessutom göra det till konkurrenskraftiga priser de kommande åren.

En annan trång sektor för att öka bostadsproduktionen är tillgången på detaljplanelagd mark. Planläget på kort sikt ser bra ut i Linköping men ett fortsatt arbete krävs för att få fram fler detaljplaner och projektidéer.



2.5 Kompetensförsörjning

Konkurrensen om kvalificerad arbetskraft och de framtida talangerna ökar. Det råder en obalans på arbetsmarknaden med relativt hög arbetslöshet samtidigt som det är svårt att hitta kompetens inom bygg och förvaltning. Den nya generationen som ska in på arbetsmarknaden har förväntningar som en attraktiv arbetsgivare måste förhålla sig till. Trenden går mot att jobba med värderingsstyrda organisationer och att skapa kreativa och innovativa kulturer.

2.6 Hyressättning

Sedan den 1 januari 2011 finns det en förändrad lagstiftning för kommunägda bostadsbolag med krav på att bolagen ska drivas affärsmässigt och ha en avkastning på samma nivå som en privat aktör. De kommunägda bolagen är inte längre hyresnormerande, vilket påverkar hela förhandlingssystemet. Bruksvärdesystemet finns kvar men behöver förändras genom systematisk hyressättning så att den på ett bättre sätt speglar den genomsnittliga kundens preferenser. En annan utmaning är att hitta överenskommelser om nya hyror vid både ny- och ombyggnationer. Stångåstaden har stora renoveringsprogram det kommande decenniet och behöver hitta sätt att genomföra dessa med hållbar ekonomi i samverkan med de boende.

2.7 Teknikutveckling inom IT

Teknikutvecklingen inom IT går oerhört fort. Ett bostadsbolag som vill ligga i framkant utifrån kundernas behov och driva branscutveckling behöver hänga med och utveckla nya digitala och mobila tjänster. Det gäller både kommunikation och interaktivitet. Även inom fastighets IT går utvecklingen snabbt mot mer och mer uppkopplade fastigheter med skalskydd, larmfunktioner, automatiserad drift och fler möjligheter att utveckla nya tjänster.

2.8 Nulägesanalys

I vår koncerngemensamma SWOT beskrivs bolagets nuläge och vad som behöver utvecklas i verksamheten. Styrkor och svagheter ses som faktorer som den egna organisationen kan påverka själv, dvs. genom egna beslut. Möjligheter och hot är faktorer som den egna organisationen inte kan påverka, dvs. samhällsfrågor eller beslut som fattas av andra som regering, riksdag, skolverket, kommun etc.

<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Långsiktighet kring strategier och ägande • Stark ekonomi • Erkänt och känt varumärke regionalt • Organisation med hög kompetens • Bra på service och nöjda kunder • Varierad och välskött fastighetsportfölj • Stor projektportfölj • Stark marknadsposition i en marknad av tillväxt • Attraktiv arbetsgivare internt och externt • Hög nybyggnads- och underhållstakt • Starka varumärken som kompletterar varandra • Erkända och välkända i branschen på nationell nivå • Brett hållbarhetsarbete med hög ambitionsnivå • Arbete med stadsdelsutveckling 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisering jmf med andra branscher • Kvalitetskontroll/uppföljning av leverantörer och leverantörernas utförande av arbeten • Köregler • För liten markreserv och planlagd mark • Vissa processer och arbetssätt fungerar inte/följs inte i vardagen • Processer är inte tillräckligt integrerade med varandra • En otydlighet i vår gemensamma syn på rättvisa internt och externt
<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensförsörjning/rekryteringar på bygg, förvaltning och IT • Hög byggtakt i samhället ger dålig konkurrens, få anbud och skenande byggkostnader. • Ändrad företagsbeskattning • Räntekänslighet och ökad belåningsgrad i takt med ökade investeringar • IT-säkerhet • Segregation, social oro och ökad otrygghet i samhället • Höjda avkastningskrav och risk för nedskrivningar • Tuffare klimat i samhället • Vikande efterfrågan på nyproducerande lägenheter och lokaler • Effekten av klimatförändringar kan påverka boendet i framtiden 	<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uppdrag att utveckla staden • Vi verkar i en stad med stark tillväxt och befolkningsutvecklingen som har unga människor, expansiva företag och ett starkt universitet • Hållbarhet, positivt för att attrahera unga medarbetare, för varumärket och för ekonomin • Utbud av fler servicetjänster • Frigöra kapital via försäljningar för investeringar • Teknikutvecklingen/digitalisering • Differentierade nivåer vid renoveringar • Effektivare och billigare byggnation genom bl.a industriellt byggande och digitala lösningar • Bygga bostadsrätter

3. Strategier

Utvecklingen av affärsverksamheten bygger på en helhetssyn där en stark vision utgör kärnan. Koncernen har en vision som antagits av styrelsen – *Ett steg före*. Visionen innebär att vi ska vara ett företag som ligger i framkant och driver utvecklingen i branschen. Vi ska vara proaktiva, modiga och ha drivkraft både i vårt vardagsarbete och i strategiska frågor. Under det senaste åren har vi fortsatt att utveckla och förstärka Stångåstadens värdegrund som ska genomsyra allt vi säger och gör och bilda en bas för vårt dagliga arbete. Våra strategier, policys och ramverk grundar sig på våra värderingar. Värdegrunden tydliggör också krav och förväntningar på våra ledare och medarbetare.

För att vision och mål ska uppnås krävs fokus på områden där vi kan bli bättre. De affärskritiska huvudområdena för de kommande åren är Kund, Fastighetsutveckling, Hållbarhet, Organisation och kompetens, Innovation samt Digitalisering. Verksamheten följs upp kontinuerligt via bland annat balanserat styrkort på olika nivåer utifrån fem perspektiv; kund-, medarbetare-, process-, utvecklings- och ekonomiperspektiv.

Ett arbete pågår ständigt för att finna balansen i den breda verksamhet Stångåstaden bedriver så att bolaget bidrar till att utveckla Linköping på bästa sätt.

3.1 Stångåstadens vision – Ett steg före

”År 2013 bestämde vi oss för att ta nästa kliv i Stångåstadens utveckling. Tillsammans med alla medarbetare formulerades vår framtidsbild för 2025 och vi fastställde kompassriktningen genom vår vision: Ett steg före. Framtidsbilden konkretiserar vår vision. Den visar på ett tydligt sätt vad Ett steg före innebär och vad vi ska utträta till år 2025. Idag skriver vi 2025 och Stångåstaden driver utvecklingen i hela branschen. Vi ligger ett steg före.

ETT STEG FÖRE – FÖR LINKÖPING

Året är 2025 och Linköping passerar ännu en milstolpe, 170 000 invånare. Människor trivs och känner framtidstro, stadens näringsliv växer kraftigt och universitetet blomstrar. Och mitt i detta finns Stångåstaden, som på ett proaktivt och långsiktigt sätt skapar förutsättningar för denna utveckling. Under en tioårsperiod har vi gjort rekordstora investeringar i nya stadsdelar, till exempel i Stångebro där stadens nya resecentrum växer fram. Med samma engagemang utvecklar vi även befintliga bostadsområden och fastigheter och sammantaget har vårt fokus gett resultat. Idag har Stångåstaden stärkt sin roll som ledande aktör på en bostadsmarknad i balans.

ETT STEG FÖRE – FÖR KUNDERNA

År 2025 konstaterar vi med glädje att allt fler väljer Stångåstaden som värd. Vi utvecklar boende för alla behov och plånböcker – och för alla generationer. Genom nybyggnation och omfattande satsningar på renoveringar kan vi erbjuda attraktivt boende med smått unik valfrihet avseende miljöer, kundanpassning, utrustningsstandard och prisnivåer. Vi ligger i framkant när det gäller att integrera digital teknik i boendet och kopplat till detta har vi fortsatt utveckla vårt serviceprogram för maximal bekvämlighet och tillgänglighet. Därigenom har vi befast vår position som Sveriges ledande bostadsbolag på service.

ETT STEG FÖRE – FÖR MEDARBETARNA

År 2025 är Stångåstaden en av regionens intressantaste arbetsgivare och ett av de starkaste varumärkena, alla kategorier. Vår långsiktiga kompetensförsörjningsstrategi bär frukt och vi

attraherar både de yngre talangerna och de mer erfarna förmågorna. Stångåstaden har gott rykte som arbetsgivare, våra medarbetare är nöjda och brinner för sina uppdrag och i vår värderingsbaserade företagskultur får individen möjlighet att växa och utvecklas i arbetet.

ETT STEG FÖRE – FÖR EN HÅLLBAR FRAMTID

I många år har hållbarhet genomsyrat allt vi gör och år 2025 är Stångåstaden ett föredöme bland bostadsbolag i Europa. Vårt egenutvecklade program för effektivitet och ständiga förbättringar ligger till grund för hållbarhetsarbetet och vi bjuder in kunder och intressenter i alla stadsdelar att delta aktivt på olika sätt. Tillsammans hjälps vi åt att tänka och agera klimatsmart, och med gemensamma krafter skapar vi trygghet i våra bostadsområden så att alla människor, oavsett generation eller kultur, kan känna sig välkomna hem. Stångåstaden står för utveckling, långsiktighet och hållbarhet. Nu och i framtiden.”

3.2 Affärskritiska områden

Nedan redovisas affärskritiska områden för de kommande åren. Dessa kommenteras kortfattat för att redogöra för inriktning inom respektive område. Under varje affärskritiskt område ges en eller flera målbilder där vi ska vara om tre till fem år.

3.2.1 Kund

Vi ska vara bäst på service bland större bostadsbolag och även hålla hög klass i jämförelse med andra branscher. Vi ska vara nära våra kunder och utveckla verksamheten i samverkan för att fånga upp kundernas behov.

Nya produkter och tjänster

- Vi har lanserat flera nya produkter och tjänster som våra kunder efterfrågar.
- Vårt erbjudande ska upplevas som attraktivt och individuellt anpassat av våra kunder.

Hyresgästsamverkan

- Vi erbjuder personliga och positiva kundmöten i våra bostadsområden, både individuellt och i grupp.
- Vi arbetar med aktiviteter, grannsamverkan och hyresgästräffar i våra bostadsområden för att skapa trygghet, inflytande och attraktiva boendemiljöer.

Kundservice

- Vi ser och bemöter varje kund individuellt och på ett affärsmässigt sätt.
- Kunderna upplever kontakten med oss som professionell, engagerad och personlig.
- Vi anpassar kundtillgängligheten i takt med digitaliseringen utifrån kundernas behov, både personligt och digitalt.

3.2.2 Fastighetsutveckling

Tillgången på bostäder ska följa efterfrågan och därmed möjliggöra att kommunen växer. Ombyggnationer och renoveringar ska matcha kundernas varierade efterfrågan om standard och betalningsvilja på ett sätt som långsiktigt stärker attraktivitet, miljöprestanda och säkerställer våra fastighetsvärden. Vi ska ha väl fungerande arbetssätt internt med tydliga roller i våra byggprocesser. Vi har ett kvalitetssystem som stödjer oss i att kunna följa upp och kontrollera alla viktiga delar i produktionen för att säkerställa rätt kvalitet.

Nyproduktion

- Vi startar byggnation av i genomsnitt 500 bostäder/år.
- Vår nyproduktion erbjuder variation och bredd av både bostäder och kompletterande lokaler.
- Vi arbetar med kostnadseffektiva bygglösningar bland annat genom industriellt byggande och upphandlingsmodeller för att få ner byggkostnaderna.
- Vi har en investeringsportfölj med tillgång till planlagd mark för att klara kraven på bostadsproduktion.

Ombyggnation/Renovering

- Vi renoverar mellan 300-500 lägenheter årligen för att kunna erbjuda moderna och hållbara bostäder.
- Vi renoverar i olika nivåer anpassade efter kundgrupp, med valfrihet och flexibla tillvalspaket.

Områdesutveckling

- Vi har strategier för hur våra fastigheter och områden ska utvecklas.
- I större ombyggnationsprojekt beaktar vi alltid hela områdets utveckling för att öka attraktiviteten och värdeutvecklingen.
- Vi arbetar med trygghetsskapande tekniska åtgärder i våra områden.

3.2.3 Hållbarhet

Vi ska bedriva ett framgångsrikt hållbarhetsarbete och vara ett föredöme inom branschen. Våra bostadsområden och fastigheter ska kännetecknas av trivsel, effektivt resursutnyttjande och långsiktig värdeutveckling. Genom att arbeta med social hållbarhet ska vi öka tryggheten och minska segregationen i våra bostadsområden. Vi ska höja våra miljömål i takt med utvecklingen inom området och involvera våra medarbetare, kunder och entreprenörer i arbetet. Genom ett tydligt ledarskap och självledarskap får vi affärsmässighet och hög kvalitet som genomsyrar hela företaget.

Social hållbarhet

- Vi ser ett positivt resultat av vårt arbete med stadsdelsutveckling avseende trygghet och attraktivitet.
- Vi bidrar till ökad sysselsättning genom att själva eller via våra samarbetspartners erbjuda arbetslivserfarenhet.
- Vi ställer krav på våra entreprenörer och leverantörer att verksamheten bedrivs på ett etiskt och ansvarsfullt sätt.

Miljömässig hållbarhet

- Vi bygger och förvaltar våra fastigheter enligt aktuella miljöcertifieringsnormer och vi miljöcertifierar alltid nyproduktion när det är möjligt.
- Vi ställer höga miljökrav på produkter som byggs in våra fastigheter.
- Vi är självförsörjande på fastighetsel.
- Vi arbetar aktivt med beteendepåverkan inom avfall och energi tillsammans med hyresgäster och medarbetare.
- Vi driver ett lagarbete mot det gemensamma målet 25/25 och följer vår besparingsplan.

Ekonomisk hållbarhet

- Vi har en ekonomisk ställning som medger utveckling och investeringar och genomför investeringar som är långsiktigt hållbara.
- Vi följer affärsmässiga principer och agerar ansvarsfullt i vår bransch.
- Vår verksamhet genomsyras av affärsmässighet och vi hushållar med resurser i vårt vardagliga arbete.
- Vi har väl inarbetade system och arbetssätt för kvalitetsuppföljning och följer upp våra leverantörer för att säkerställa kvalitet och pris.
- Vi är kända hos våra leverantörer för vårt kvalitetsuppföljningsarbete.

3.2.4 Organisation och kompetens

Vår organisation ska vara rustad för att möta snabba förändringar i omvärlden för att bibehålla och utveckla attraktivitet, konkurrenskraft och lönsamheten. Som grund behöver vi ha väl fungerande processer, roller, arbetssätt och agera affärsmässigt.

För att säkerställa våra kompetensbehov ska vi arbeta för att attrahera och rekrytera motiverade och engagerade medarbetare med rätt kompetens, samtidigt som vi ska bibehålla och utveckla befintliga medarbetare. Arbetet ska organiseras så att arbetsuppgifter utförs av rätt personer i syfte att optimera effektivitet och arbetsglädje.

Organisationen är värderingsstyrd och vår gemensamma värdegrund är grunden till hur vi agerar internt och externt i vår vardag. Vi ska stärka vårt varumärke och arbetsgivarposition i regionen ytterligare.

Kompetensförsörjning

- Vi har en långsiktig plan och arbetar aktivt med vår kompetensförsörjning för att säkerställa att vi har engagerade och motiverade medarbetare med rätt kompetens för att möta framtida utmaningar.
- Vi har en kreativ och dynamisk arbetsmiljö där mångfald är ett naturligt inslag.

Värderingsstyrd organisation

- Alla i företaget lever och agerar utifrån vår gemensamma värdegrund och självledarskapet.
- Vi är nationellt kända för vårt värdegrundsarbete.
- Vi har en gemensam syn på rättvisa internt och externt.
- Vi följer överenskomna processer och arbetssätt

Varumärket/arbetsgivarmärke

- Vi har ett starkt varumärke och är en av regionens attraktivaste arbetsgivare.
- Våra medarbetare, kunder, ägare och samarbetspartners, är stolta över att vara en del av Stångåstaden och är goda ambassadörer för vårt företag.

3.2.5 Innovation

Innovation ska vara ett prioriterat område för att uppnå vår vision ”Ett steg före”. Genom att ompröva, ifrågasätta, omvärldsspana och analysera ska vi ständigt utveckla och förbättra vår verksamhet och våra affärsmodeller. Vi ska ha helikoptersyn och arbeta strategiskt för att hitta nya koncept och modeller. Vi ska uppmuntra och tillvarata våra medarbetares idérikedom och kreativitet på ett systematiskt och strukturerat sätt.

Konceptutveckling och nya idéer/modeller

- Vi ligger i framkant med utveckling av nya idéer/modeller utifrån våra fastigheter och bostadsområdets olika förutsättningar.
- Vi har etablerat nya och affärsmässiga koncept – produkter och tjänster - efter kundernas önskemål.

Ständiga förbättringar

- Vi har ett företagsklimat där ständiga förbättringar är naturligt och en kultur som främjar innovation och utveckling.
- Vi är kända för att vara nytänkande och bedriver ett framgångsrikt innovationsarbete.
- Vi tar tillvara våra egna och våra samarbetspartners förbättringsförslag på ett systematiskt och strukturerat sätt.

3.2.6 Digitalisering

Vi ska bygga infrastruktur utifrån långsiktighet och helhetssyn. De val vi gör ska vara affärsmässiga och vi ska eftersträva lösningar och affärsmodeller som är robusta och ligger i linje med vår digitala strategi. Vi ska följa utvecklingen, möjliggöra för system att utbyta information med varandra och anpassa oss till kundernas behov och önskemål.

Organisationen ska öka kunskapen inom digitalisering och anpassa sig kontinuerligt till de förändringar som digitaliseringen innebär. Säkerheten ska genomsyra digitaliseringsarbetet.

Kundnytta

- Vi har digitala kontaktytor för att möta våra kunder.
- Vi möjliggör för våra kunder att kunna koppla upp sina privata tjänster och produkter i sin hemmamiljö.
- Vi tar fram eller möjliggör nya digitala tjänster utifrån kundernas behov.

Effektivisering

- Vi har hittat lösningar – bättre system och arbetssätt – som har effektiviserat vårt arbete internt.
- Vi har komplett automatiserade digitala flöden där våra system är väl integrerade med varandra.
- Vi anpassar ledarskap, processer och arbetssätt utifrån digitaliseringen.

Fastighet

- Vi har skapat kostnadseffektiva tekniska lösningar som är oberoende av vilka leverantörer vi använder.
- Vi har en infrastruktur som möjliggör en ökad digitalisering.

4. Koncernens måltal

4.1 Koncernens styrkort

Kundperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2022
NKI – Serviceindex - Stångåstaden	83,6	X	86,4	87,2
NKI - Studentbostäder	3,95	4,00	4,08	4,15
Varumärkesmätning	3,6	3,6	3,7	3,9

Medarbetarperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2022
Great Place to Work	87	91	92	94
Great Place to Work - Hur lever och agerar vi vår värdegrund i vardagen	96	96	97	100

Ekonomiperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2016	Prog 2017	Mål 2018	Mål 2022
Resultat efter finansiella poster, mkr 1)	232	188	180	200
Direktavkastning marknadsvärden%	2,7%	2,6%	2,7%	3,0%

Processperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2022
Great Place to work - Företaget uppmuntrar och tar tillvara förbättringsförslag	86	94	95	100
Antal inkommande förbättringsförslag och idéer från medarbetarna	640	601*	800	1000
Antal genomförda förbättringsförslag och idéer	204	150*	250	350

*T.o.m. 22/11

Utvecklingsperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2022
Genomförda energibesparingsåtgärder, Gwh 2)	8,3	X	6,0 (2%)	5,0
Produktionsmål – påbörjade nya lägenheter 3)	350	231	500	2000
Upplevd trygghet	79,5	X	83	85

- 1) Utfall 2015 Resultat efter finansiella poster exkl reavinst
- 2) Projekterad besparing för genomförda projekt (inklusive "spädningseffekt" från nyproduktion)
- 3) Målet för 2020 avser produktionen under åren 2015-2018 i enlighet med ägardirektivet

4.2 Kundperspektiv

I kundperspektivet anges framgångsfaktorer och mål för att uppnå hög kundtillfredsställelse, såväl för interna som externa kunder. En viktig del i kundperspektivet är att analysera kundundersökningarna för att kunna bibehålla våra starka sidor och förbättra brister som kunderna har upplevt. Mätning i koncernens styrkort sker endast mot externa kunder.

För att mäta hur nöjda nuvarande kunder är använder vi ett NKI för både Stångåstaden och Studentbostäder. För att få en uppfattning om hur vi generellt uppfattas av linköpingsbor och få en bild av vad de tycker som inte är kunder idag använder vi varumärkesmätningen som nyckeltal.

4.3 Medarbetarperspektiv

I medarbetarperspektivet anges framgångsfaktorer och mål för att uppnå hög medarbetartillfredsställelse samt hur vi skapar en framgångsrik kultur.

Under åren 2008 till och med 2014 användes CPD (motiverad medarbetar-index) för att mäta medarbetartillfredsställelse. Från år 2015 använder vi undersökningen Great Place to Work®. Mätningen görs inom fem områden; trovärdighet, respekt, rättvisa, stolthet och kamratskap. I undersökningen från GPTW har ett antal frågor lagts till som tidigare fanns med i CPD för att uppföljning ska kunna göras från tidigare års resultat, bland annat om hur vi agerar och lever efter vision och värdegrund.

4.4 Ekonomiperspektiv

I ekonomiperspektivet anges framgångsfaktorer och mål för att uppnå lönsamhet. Vi räknar med att en ökad satsning på nyproduktion och ombyggnation är möjlig att genomföra utan att koncernens resultat kommer att försämrats. För att uppnå detta är det viktigt att fortsätta att arbeta med ständiga förbättringar i det dagliga arbetet.

På koncernnivå mäter vi *direktavkastningen på marknadsvärden* som även finns med i bolagets ägardirektiv. Vi använder även *Resultat efter finansiella poster* som nyckeltal på koncernnivå.

4.5 Processperspektivet

I processperspektivet anges mål, strategier och aktiviteter för att effektivisera och utveckla våra processer. Utveckling av våra processer sker genom ständiga förbättringar. Processernas utvecklingstakt är föränderligt över tiden och ska följa vad verksamheten i övrigt prioriterar och fokuserar på.

I processperspektivet har vi valt att använda en fråga i medarbetarundersökning som ett nyckeltal; *hur väl företaget uppmuntrar och tar tillvara förbättringsförslag*. Vi mäter även antal inkommande och genomförda förbättringsförslag i processperspektivet för att följa hur kreativitet och nytänkande utvecklas i organisationen och mäta vår innovationsförmåga.

Fokusprocesser 2018

Fokusprocesser för 2018 är ombyggnation, kompetensförsörjning, reparation och service samt nybyggnation.

4.6 Utvecklingsperspektivet

I utvecklingsperspektivet anges mål, strategier och aktiviteter för vår förmåga att ständigt förbättra och utveckla verksamheten.

I utvecklingsperspektivet har vi valt att fokusera på nyckeltal kring nyproduktion av bostäder, genomförda energisparåtgärder samt kundernas trygghetsupplevelse.

5. Planerade aktiviteter 2018

Nedan redovisas ett urval av några större planerade aktiviteter i koncernen för 2018:

Kundperspektiv

- Fortsätta genomförandet av stadsdelsprojektet i Ryd.
- Fortsätta genomförandet av stadsdelsprojektet i Skattegården.
- Starta upp ett stadsdelsutvecklingsprojekt i Berga.
- Införa ny entreprenörsportal med nya tjänster på hemsidan.
- Ta fram och genomför handlingsplaner för trygghetsarbete och trygghetsvandringar i alla bostadsområden.
- Starta sysselsättningsprojekt.
- Prioriterade budskap i kommunikation; hyror/nyproduktion samt social hållbarhet.

Medarbetarperspektiv

- Organisationsutredning Studentbostäder samt organisationsrundtur i hela koncernen.
- Fortsätta arbetet med vision, värdegrund och varumärke i hela koncernen.
- Implementera arbetssätt och metodik för strategisk kompetensförsörjning.
- Starta upp/genomföra projekt om införandet av ett nytt intranät.
- Utbildningar i kulturella skillnader.

Ekonomiperspektiv

- Förbättra arbetssätten för kvalitetsuppföljning av upphandlade varor och tjänster.
- Arbeta för att säkra upp resurser för investeringar t ex genom strategisk partnering för om- och nybyggnation.
- Tydliggöra innebörden av affärsrämsighet genom utbildning och värdegrundsarbete.
- Ökad satsning på digitalisering, implementering av strategi.
- Utveckla löpande nyckeltalsrapporter med fokus på driftkostnader.
- All upplåning sker med kommunal borgen via KI, MTN-program eller certprogram
- Införa systemstöd för intern kontroll.
- Genomföra utbildningar i fastighetsekonomi för ökad kunskap och förståelse i organisationen.

Processperspektiv

- Implementera arbetssätt och verktyg för att systematisera ständiga förbättringar i vardagen kopplat till vår värdegrund.
- Implementera arbetssätt och IT-system för dokumenthantering.
- Implementera ett kvalitetsuppföljningssystem för rondering.
- Genomföra fler och skarpere revisioner av våra nyproduktionsprojekt.
- Anpassa rutiner och arbetssätt i företaget till GDPR.
- Strukturera styrdokument och revidera våra policys.

Utvecklingsperspektiv

- Påbörja byggnation av 500 nya bostäder. (Kräver fler projekt/detaljplaner. Prognos idag 270-350)
- Färdigställa ombyggnation av cirka 350 lägenheter.
- Fortsätta driva energisatsningen 25-25 och genomföra åtgärder med en projekterad besparing om 6,0 Gwh i nuvarande bestånd (motsvarande 2% minskad förbrukning per kvm).

- Genomföra/påbörja ett ombyggnationsprojekt enligt miljöbyggnad.
- Utredda möjligheterna till att differentiera ombyggnationer i olika nivåer inom större ombyggnadsprojekt.
- Genomföra ett projekt för att ta fram en prototyp på framtidens återvinningsrum.
- Innovativt byggande: Varje nystartat nyproduktionsprojekt bör innehålla någon form av innovativt arbetssätt/teknik/tänkande, t.ex. solceller på nyproduktion, alternativ upphandlingsmetod, plusenergihus etc.
- Arbeta vidare med förtättningsanalys för att få fram fler bostadsprojekt.

6. Budget 2018

Nedan kommenteras budget 2018 för koncernen.

6.1 Resultaträkning

I prognosen för 2017 uppgår resultatet före skatt och reavinster till ca 206 mnkr vilket är 26 mnkr bättre än budget. Inklusivt reavinster är prognosen 866 mnkr. Budget 2018 har en resultatnivå om ca 180 mnkr. Stångåstaden har ett krav i ägardirektivet om en direktavkastning på bolagets marknadsvärden på 3 %. De stora värdeökningarna de senaste tre åren har gjort att målet är mycket svårare att nå idag än för tre år sedan. Bedömningen är dock att en genomsnittlig nivå strax under 3 % kommer att nås under perioden 2015-2018. I sammanhanget måste det poängteras att bolagets driftnetton har ökat med 128 mnkr sedan år 2013.

Budgeten för 2018 innehåller stora volymförändringar jämfört med 2017. Dels har 1093 lägenheter sålts samtidigt som 534 nya bostäder färdigställda under 2017. Dessutom pågår byggnation som gör att ytterligare lägenheter färdigställs under 2018. Inklusivt volymförändringar, försäljningseffekter och en budgeterad hyreshöjning är hyresintäkterna i princip oförändrade jämfört med 2017. Hyresförhandlingarna är inte klara men kommer att genomföras i slutet av 2017 varför det finns en viss osäkerhet i siffrorna.

Vid jämförelse av driftkostnader mellan prognos 2017 och budget 2018 ser kostnadssidan i kronor i princip oförändrad ut. Vi har dock något färre kvadratmeter 2018 och volymförändringarna gör att vi inte jämför samma fastigheter. Följande poster sticker ut:

- Kostnaden för fastighetsskötsel ökar då vi dels handlat upp nya avtal som blivit något dyrare samt att vi får ökade kostnader för sotning och brandskydd.
- Organisationen har förstärkts under 2016 och 2017 och vi får helårseffekt på flera rekryteringar som gjorts. Stångåstaden befinner sig i ett mycket expansivt skede vilket gör att bolaget haft behov att förstärka organisationen för att klara åtaganden kring bostadsbyggande och satsningar på social hållbarhet och stadsdelar samtidigt som vi ska behålla en hög servicenivå och ta hand om befintliga kunder på bästa sätt.
- Kostnader för reparationer och risk minskar dels tack vare förebyggande underhållsåtgärder samt att fastighetsbeståndet ser annorlunda ut med lägre yta och mer nyproduktion.

Satsningen på underhåll fortsätter under 2018. Nivån för 2018 ligger på 320 mnkr för koncernen vilket är i nivå med budget för 2017. Jämfört med prognosen för 2017 är det en sänkning men i 2017 års resultat ingår kostnader för branden på Barnhemsgatan om ca 20 mnkr. Satsningar på färre men större ombyggnadsprojekt fortsätter under 2018 medför att

projekten tar en större andel av underhållsbudgeten. Vi fortsätter givetvis även att satsa på energisparåtgärder för att kunna leverera målet om 25 % besparing till år 2025.

En kostnadspost som ökar markant och som kommer att fortsätta öka de kommande åren är avskrivningar. Till 2018 ökar avskrivningarna med 18 mnkr jämfört med budget 2017 och med 19 mnkr jämfört med prognosen för året. Förklaringen är ett större avskrivningsunderlag till följd av alla investeringar i nyproduktion och ombyggnader.

Marknadsräntorna har fortsatt att ligga på historiskt låga nivåer under 2017 vilket påverkar bolagets räntenetto både på kort och lång sikt. Dagens situation med negativ ränta är dock komplex och medför inte sjunkande snittränta längre då marginalerna istället har ökat. En stor del av skuldportföljen är också säkrad vilket gör att ränteförändringar inte slår igenom direkt. För 2018 har antagits att marknadsräntorna i princip ligger stilla. Den totala låneskulden sjönk efter affären med Heimstaden men ökar igen under 2018 på grund av den höga investeringstakten. Koncernens räntekostnader beräknas uppgå till ca 72 mnkr i budgeten för 2018.

6.2 Investeringar

Totalt sett planeras för investeringar i nyproduktion och befintliga fastigheter på ca 1,2 mdr under 2018. Under 2017 beräknas 534 nya bostäder färdigställas och i dagsläget pågår dessutom byggnation av ca 800 bostäder som fördelas enligt nedan:

Majelden, Höjdpunkten	50
Irrblosset, etapp 3	104
Övre Vasastaden - Alnen	145
Eddan	231
<u>Övre Vasastaden - Agraften</u>	<u>300</u>
Summa	830

Stångåstaden arbetar med högsta prioritet på att få fram detaljplaner för ca 2000 nya bostäder. Exempelvis i Ryd, Berga, Skäggetorp, Djurgårdsgatan, Lambohov, Åbylund, Flamman och Ebbepark Labbet. En stor osäkerhet råder hur många bostäder som kan påbörjas under kommande år på grund av att detaljplaner ännu inte finns. Arbeta pågår för att få fram ytterligare projekt som går att starta under 2018. Under 2018 planeras start av nedanstående projekt.

Lambohov, Kombo mini	51
Kv Industrin, Ebbepark etapp 1 & 2 Lugnet	216
<u>Stolplyckan (troligtvis 2019 p.g.a senarelagd d.p.)</u>	<u>80</u>
Summa	347

Totalt planerar Stångåstaden för att bygga om ca 350 lägenheter under 2018. Några av de större planerade ombyggnadsprojekten är:

- Åbylund
- Djurgårdsgatan
- Skräddaregatan
- Bobergsgatan
- Vasavägen

- Nygatan/Drottninggatan
- Pionjärgatan

Därtill kommer ett stort antal mindre underhålls- och ombyggnadsprojekt, badrumsombyggnader och riktade energieffektiviseringsprojekt.

6.3 Finansiering / lånebehov

Upplåningsbehovet beräknas öka med ca 900 mnkr under året. Utestående volym vid utgången av 2017 beräknas till ca 3 800 mnkr, vilket ger att de externa låneskulderna bedöms uppgå till ca 4 700 mnkr vid utgången av 2018.

7. Sammanfattning

Stångåstadens verksamhet drivs vidare under 2018 efter affärsmässiga principer med fortsatta satsningar på boendeutveckling i syfte att skapa miljöer där människor trivs och bor kvar. Bolaget (koncernen) kommer att bibehålla den höga ambitionen avseende service, miljöarbete och underhåll i befintligt bestånd. Dessutom kommer de redan uppgraderade satsningarna på social hållbarhet samt investeringar i nyproduktion att bibehållas, allt för att bidra till att Linköping utvecklas som stad och ges möjligheter att växa.

AB Stångåstaden

Fredrik Törnqvist
VD

Stångåstaden koncernen

Resultaträkning

	Utfall 1701-1710	Utfall 1601-1610	Utfall 1601-1612	Budget 1701-1712	Prognos 3 1701-1712	Budget 1801-1812
Nettoomsättning	1 233 914	1 160 663	1 408 514	1 447 000	1 480 400	1 440 900
Resultat från fastighetsförsäljning	3 223	2 472	2 472	-	660 000	-
	1 237 137	1 163 135	1 410 986	1 447 000	2 140 400	1 440 900
Rörelsens kostnader						
Övriga externa kostnader	-683 829	-672 724	-855 668	-876 750	-898 913	-857 195
Personalkostnader	-106 240	-99 234	-119 999	-134 950	-129 087	-138 205
Av- och nedskrivning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	-136 263	-130 553	-142 130	-176 200	-175 400	-194 600
Rörelseresultat	310 805	260 624	293 189	259 100	937 000	250 900
Ränteintäkter och liknande resultatposter	900	702	1 139	900	1 000	1 100
Räntekostnader och liknande resultatposter	-50 952	-49 274	-61 878	-80 000	-72 000	-72 000
Resultat före skatt	260 753	212 052	232 450	180 000	866 000	180 000

Kommentarer till budget 2018

I prognosen för 2017 uppgår resultatet före skatt och reavinster till ca 206 mnkr vilket är 26 mnkr bättre än budget. Inklusiv reavinster är prognosen 866 mnkr. Budget 2018 har en resultatnivå om ca 180 mnkr. Stångåstaden har ett krav i ägardirektivet om en direktavkastning på bolagets marknadsvärden på 3 %. De stora värdeökningarna de senaste tre åren har gjort att målet är mycket svårare att nå idag än för tre år sedan. Bedömningen är dock att en genomsnittlig nivå strax under 3 % kommer att nås under perioden 2015-2018. I sammanhanget måste det poängteras att bolagets driftnetton har ökat med 128 mnkr sedan år 2013.

Budgeten för 2018 innehåller stora volymförändringar jämfört med 2017. Dels har 1 093 lägenheter sålts samtidigt som 534 nya bostäder färdigställdes under 2017. Dessutom pågår byggnation som gör att ytterligare lägenheter färdigställs under 2018. Inklusiv volymförändringar, försäljningseffekter och en budgeterad hyreshöjning är hyresintäkterna i princip oförändrade jämfört med 2017. Hyresförhandlingarna är inte klara men kommer att genomföras i slutet av 2017 varför det finns en viss osäkerhet i siffrorna.

Vid jämförelse av driftkostnader mellan prognos 2017 och budget 2018 ser kostnadssidan i kronor i princip oförändrad ut. Vi har dock något färre kvadratmeter 2018 och volymförändringarna gör att vi inte jämför samma fastigheter. Följande poster sticker ut:

Kostnaden för fastighetsskötsel ökar då vi dels handlat upp nya avtal som blivit något dyrare samt att vi får ökade kostnader för sotning och brandskydd.

Organisationen har förstärkts under 2016 och 2017 och vi får helårseffekt på flera rekryteringar som gjorts. Stångåstaden befinner sig i ett mycket expansivt skede vilket gör att bolaget haft behov att förstärka organisationen för att klara åtaganden kring bostadsbyggande och satsningar på social hållbarhet och stadsdelar samtidigt som vi ska behålla en hög servicenivå och ta hand om befintliga kunder på bästa sätt.

Kostnader för reparationer och risk minskar dels tack vare förebyggande underhållsåtgärder samt att fastighetsbeståndet ser annorlunda ut med lägre yta och mer nyproduktion.

Satsningen på underhåll fortsätter under 2018. Nivån för 2018 ligger på 320 mnkr för koncernen vilket är i nivå med budget för 2017. Jämfört med prognosen för 2017 är det en sänkning men i 2017 års resultat ingår kostnader för branden på Barnhemsgatan om ca 20 mnkr. Satsningar på färre men större ombyggnadsprojekt fortsätter under 2018 medför att projekten tar en större andel av underhållsbudgeten. Vi fortsätter givetvis även att satsa på energisparåtgärder för att kunna leverera målet om 25 % besparing till år 2025.

En kostnadspost som ökar markant och som kommer att fortsätta öka de kommande åren är avskrivningar. Till 2018 ökar avskrivningarna med 18 mnkr jämfört med budget 2017 och med 19 mnkr jämfört med prognosen för året. Förklaringen är ett större avskrivningsunderlag till följd av alla investeringar i nyproduktion och ombyggnader.

Marknadsräntorna har fortsatt att ligga på historiskt låga nivåer under 2017 vilket påverkar bolagets räntenetto både på kort och lång sikt. Dagens situation med negativ ränta är dock komplex och medför inte sjunkande snittränta längre då marginalerna istället har ökat. En stor del av skuldportföljen är också säkrad vilket gör att ränteförändringar inte slår igenom direkt. För 2018 har antagits att marknadsräntorna i princip ligger stilla. Den totala låneskulden sjönk efter affären med Heimstaden men ökar igen under 2018 på grund av den höga investeringstakten. Koncernens räntekostnader beräknas uppgå till ca 72 mnkr i budgeten för 2018.

Dokumentnamn

Verksamhet 2018 med budget

Utfärdare

Ann de Jonge

Dokumenttyp

Utgåva

Datum

2017-11-07

Godkänt av

Godkänt datum

Verksamhet 2018 med budget

Dokumentrevideringar

Utgåva	Ändringsdatum	Orsak till ändringen	Utfärdare
1	2017-11-07	Uppdatering Verksamhet 2017	Beata Kollberg

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Utgåva	
Verksamhet 2018 med budget			
Utfärdare	Datum	Godkänt av	Godkänt datum
Ann de Jonge	2017-11-07		

1 Uppdrag 2018

Verksamhetsplanen är bolagets verbala redovisning av hur bolaget avser att bedriva verksamheten för att uppnå verksamhetskrav och ekonomiska krav enligt särskilt ägardirektiv samt övriga kommunala mål som är relevanta för bolaget. Årets kommunikation med ägaren kring verksamhet och mål har fokuserat på att följa upp arbetet med verksamhetsutveckling, intern kontroll samt hur underhållet fortskrider i våra fastigheter. Lejonfastigheter AB lämnar genom sin vision en beskrivning av hur bolaget uppfatta sitt uppdrag. Uppdraget beskrivs framförallt utifrån de mål och tillhörande aktiviteter som satts upp inom respektive målområden.

1.1 Vision

Tillsammans bygger vi det goda samhället, genom att skapa Sveriges bästa offentliga miljöer.

Allt börjar i visionen om att tillsammans bygga ett gott samhälle genom att skapa offentliga miljöer som är hållbara, kreativa, trygga och pedagogiska. För oss är det viktigt att arbeta hållbart, affärsmässigt och alltid med kunden i fokus. Vi vill fylla våra hus och fastigheter med värde och ge utrymme för lusten att leva, leka och lära

1.2 Värdegrund

Under året har gediget arbete lagts, av våra medarbetare, att grunda vår vision och våra värdeord, vilket lett till några mindre justeringar.

Tillsammans bygger vi Lejonfastigheter och Linköping med lyhördhet, nytänkande och långsiktighet.

- med **lyhördhet** och dialog skapar vi förståelse för varandra och våra kunders behov och önskemål
- med **nytänkande**, innovation och mod bygger vi för framtiden
- med **långsiktighet** och helhetstänkande bygger vi hållbara miljöer där generationer kan leva, arbeta och växa

Vår vision och vår värdegrund är kompasserna som hjälper oss att navigera i vardagen. Tillsammans har alla medarbetare diskuterat vad värdegrunden innebär och hur den ska leda oss i vårt dagliga arbete. Våra kompasser guidar oss i vardagliga beslut och hjälper oss att prioritera, exempelvis när det inte finns skrivna riktlinjer.

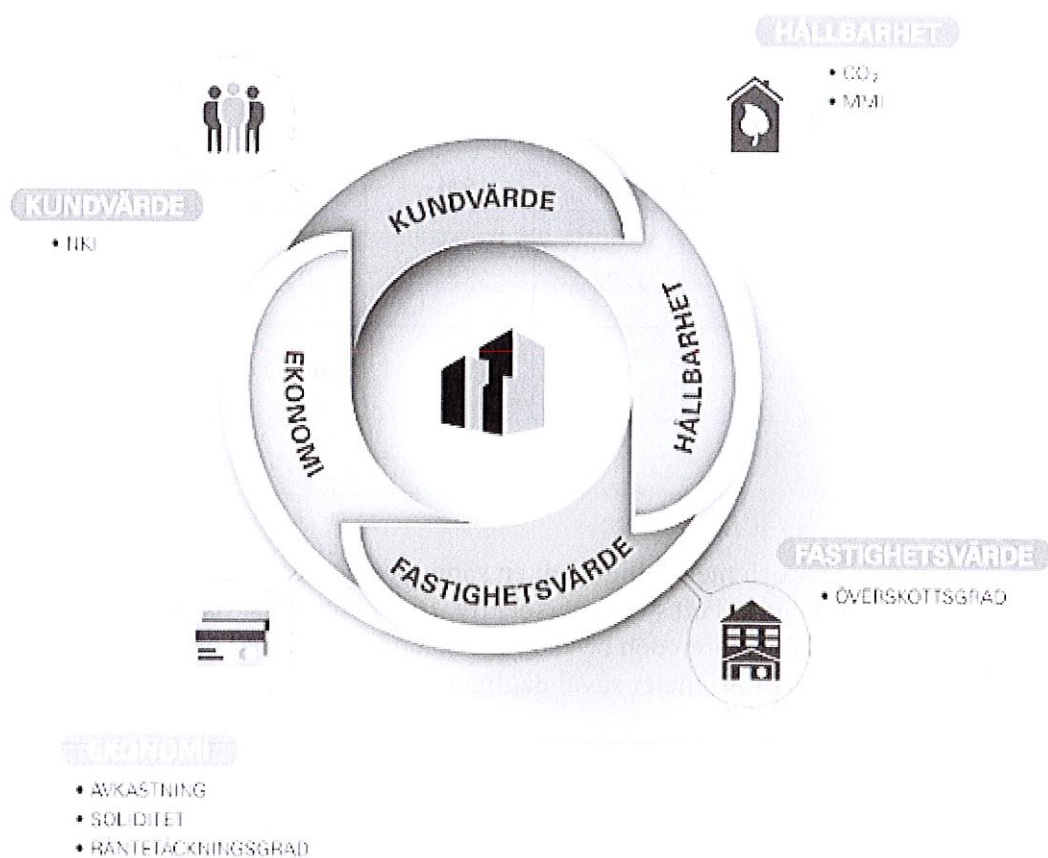
Vi bidrar till en levande stad genom att bygga, underhålla och förvalta förskolor, skolor, mötesarenor, vårdboenden och andra offentliga lokaler och är stolta över att vara en viktig aktör i arbetet med att bygga framtidens Linköping.

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Utgåva	
Verksamhet 2018 med budget			
Utfärdare	Datum	Godkänt av	Godkänt datum
Ann de Jonge	2017-11-07		

Målet är att alla våra medarbetare, kunder och samarbetspartners ska känna att vi tillsammans bygger framtidens Linköping - med lyhördhet, nytänkande och långsiktighet

1.3 Mål 2018

Vår affärsmodell ska tydligt kännetecknas av fyra målområden, som är direkt kopplade till ägardirektiven som fastlades i mars 2015. De strategiska målen är utformade därefter.



Målvärden vi strävar inom respektive målområde:

Kundvärde	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Ägarens krav	Långsiktigt mål
Nöjd Kund Index	66	68	70	-	75
Hållbarhet					

Dokumentnamn

Dokumenttyp

Utgåva

Verksamhet 2018 med budget

Utfärdare

Datum

Godkänt av

Godkänt datum

Ann de Jonge

2017-11-07

Kundvärde	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2020	Ägarens krav	Långsiktigt mål
CO2	-3,2%	-4,3%	-3,8%	0 (2025)	0
Motiverad Medarbetar Index	65	67	70	-	80
Fastighetsvärde					
Överskottsgrad	62	63	64	-	66
Ekonomi					
Avkastning på eget kapital	8,5 %	8,5 %	8,5 %	>7 %	>7 %
Soliditet	15 %	15 %	15 %	>12%	>12%
Soliditet på marknadsvärde	39 %	37 %	35 %	>25%	>25%
Räntetäckningsgrad	4,5	4,1	3,5	Minst 2,0	Minst 2,0

1.3.1 Kundvärde

Lejonfastigheter etablerar sig mer och mer tydligt som en samarbetspartner till vår kund. Vi utmanar oss själva och definierar därför kunden i ett större perspektiv, från kontraktsskrivande hyresgäst till personal hos verksamheterna, medborgaren och besökaren i staden. Kunden är därmed alla som på något sätt besöker eller vistas i våra fastigheter såväl dagligen som sporadiskt.

För oss är det viktigt att vår hyresgäst uppfattar våra lokaler som de bästa de kan få ur ett verksamhetsperspektiv. Vi ska tillse att hyresgästen har möjlighet att få lokaler som tekniskt sätt ligger i framkant och klarar de hållbarhetskrav ägaren, vi och kunden ställer upp. Fastigheterna ska också klara tillgänglighetskrav och vara en trygg och säker plats att arbeta och vistas i. Det är också av största vikt att vår hyresgäst, men också vår kund, har en samarbetspartner när det finns behov av förändring och utveckling.

För att förädla och renodla beståndet behöver bolaget ta fram en övergripande strategisk plan för samtliga fastigheter. Den blir vårt verktyg för att kunna ge förslag på effektiva lösningar, där förtätning och rationalisering i fastighetsbeståndet är också en nödvändighet för att möta både hyresgästernas långsiktiga lokalbehov och bolagets ekonomi.

Den stora flyktingström som under senare delen av 2015 kom till Sverige har också påverkat Linköping. Staden har varit tvungen att lösa bostadsfrågan både tillfälligt och mer långsiktigt till ett stort antal nyanlända. Även Lejonfastigheter har bidragit till att hitta lösningar och vakanta

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Utgåva	
Verksamhet 2018 med budget			
Utfärdare	Datum	Godkänt av	Godkänt datum
Ann de Jonge	2017-11-07		

fastigheter såsom Kungsberget och Örtomta ställdes iordning. Det är av största vikt att vi är en aktiv samarbetspartner till vår hyresgäst när den här typen av situation uppstår.

En möjlighet att utöka verksamheten för oss är att se över vårt tjänsteutbud till vår hyresgäst genom att identifiera fastighetsnära tjänster som enklare skulle kunna hanteras av oss som fastighetsbolag. Under den kommande treårsperioden gör vi en behovsanalys och ser över hur dessa tjänster skulle kunna paketeras.

I vardagen ska våra fastigheter uppfattas som de mest välskötta i staden. Tillsyn och skötsel ska uppfattas ligga steget före och om fel uppstår ska anmälan kunna göras på ett enkelt sätt. Konkret ska ett nytt ärendehantering tas fram för att underlätta vår kunds vardag. Information och kommunikation är A och O i våra samtal med kund. Lyhördhet och återkoppling är centrala ord för att vi ska uppfatta behov hos kund och följa upp att ärenden och uppdrag blir utförda i rätt tid, på rätt plats och på rätt sätt.

Nöjd-kund-index mäts hos våra verksamheter en gång per år. Det är främst rektorer och vaktmästare som responderar. Vi kommer även mäta hur nöjda kunderna är vid avslut av våra investeringsprojekt. Vårt varumärke har stärkts under 2017 och vi kommer fokusera mer på hur kunderna upplever oss kommande år. Vi ska även öka andelen felanmälan som kommer in via digitala kanaler. Närvaron ute i fastigheterna är viktig för kundupplevelsen. Därför fortsätter vi att arbeta med att förbättra våra fastighetsmöten även under 2018.

1.3.2 Hållbarhet

Ägardirektivet är mycket tydligt inom hållbarhetsområdet. En ny hållbarhetspolicy har ersatt miljö- och kvalitetspolicyen.

Hållbarhetsarbetet är ungt i företaget. De närmaste åren präglas av att definiera omfattningen, sätta riktlinjer och organisation samt implementera arbetssätt. Vårt klimatarbete fokuserar på att minska det totala utsläppet av koldioxid, effektivisera energianvändningen och öka användningen av förnyelsebar energi. Lejonfastigheter har till skillnad från många av våra branschkollegor valt att lyfta MMI som ett strategiskt mål inom social hållbarhet. Vår koncentration av insatser kommer att finnas inom områdena sysselsättning, kompetensutveckling och samhällsengagemang. Det blir tydligare att finnas med i fler sammanhang som arbetsgivare genom att delta på arbetsmarknadsmässor, ta emot fler sommarjobbare, praktikanter och studenter. Vi ska också tillsammans med kommunkoncernen se över möjlighet till traineeprogram i syfte att behålla och utveckla medarbetare.

Hållbarhet för Lejonfastigheter är att vara en ansvarsfull arbetsgivare, fastighetsägare, byggherre och samhällsaktör. Som ett kommunägt bolag ska vi agera föredömligt och arbeta för en långsiktigt hållbar utveckling för att skapa ett värde för Linköping och dess invånare.

Ett centralt mål för 2018 är att öka MMI som visade låga nivåer under 2017. Under 2017 har arbete påbörjats med att utveckla våra processer och för nästkommande har vi fokus på att följa upp de

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Utgåva	
Verksamhet 2018 med budget			
Utfärdare	Datum	Godkänt av	Godkänt datum
Ann de Jonge	2017-11-07		

processer vi har prioriterat samt att utöka samverkan mellan funktioner. Vi kommer även genomföra leverantörsrevisioner i syfte att säkra kvaliteten i hela värdekedjan.

1.3.3 Fastighetsvärde

Fastigheternas värde påverkas av flertalet faktorer. Hänsyn behöver tas till de ekonomiska aspekterna för att nå ett långsiktigt värde i fastigheterna. En kontinuerlig samverkan med koncernbolagen och förvaltningarna ökar möjligheten till planering och effektivisering. I dialog kan även fastigheter köpas eller säljas för att nå bästa samhällsnytta. Uppföljning ska ske med nyckeltal framtagna från branschjämförelser.

Strategiskt är det nödvändigt att vi ökar vårt engagemang i att studera och aktivt medverka i forsknings- och utvecklingsprojekt i akt och mening att ligga i framkant beträffande digitalisering, teknik och övriga hållbarhetsaspekter. Vi behöver också ta aktiva beslut i nyttjande av olika verktyg för att skapa förutsättningar för att lagra och nyttja fastighetsdata.

Kommande år fokuserar förvaltningen av våra fastigheter på att trygga en hållbar och giftfri miljö för verksamheterna som befinner sig i våra hus. Vi ska minska antalet felaktigt automatiska brandlarm. Strategiska fastighetsplaner ska utvecklas och till varje fastighet ska det finnas en långsiktig underhållsplan. Strategiska fastighetsplaner ska utvecklas för att

1.3.4 Ekonomi

Måluppfyllelse inom målområdet ekonomi är i mångt och mycket resultatet av arbetet inom övriga målområden. Effektiv fastighetsförvaltning och energioptimering skapar möjlighet att målen uppfylls. Verksamheten har analyserats ur ett tioårigt perspektiv. Bolaget kan konstatera att den höga investeringsvolymen innebär en sänkt soliditet. Avkastningen sänks under ett antal år men håller ett snitt på något över det långsiktiga ägarkravet på minst 7 %.

Under nästa år kommer fokus vara på fortsatt effektivisering av faktura och attestflöde samt införande av ett nytt budget- prognosystem.

Vidare kommentarer till de ekonomiska målen återfinns nedan i budgeten för 2018.

1.4 Budget 2018

Kommentarer - avvikelser jmf med 3-årsplan.

1.4.1 Resultaträkning

Lejonfastigheter har valt att besluta om budget för det kommande året i samband med 3-årsplanen. Då inga större händelser inträffat bekräftas första året av 3-årsplanen som budget för 2018. Inflationen i Sverige bedöms att stabiliseras till runt 2%, dessutom förväntas marknadsräntorna att stiga. Detta innebär att hyresintäkterna, enligt avtal, endast förväntas stiga svagt under året. Den höga investeringsvolymen innebär utökning av lånevolymen, samt ökande finanskostnader.

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Utgåva	
Verksamhet 2018 med budget			
Utfärdare	Datum	Godkänt av	Godkänt datum
Ann de Jonge	2017-11-07		

Under 2018 fortsätter Lejonfastigheters höga ambitionsnivå med underhåll dels i samband med planerade reinvesteringar och stora ombyggnader och dels för att åtgärda tidigare eftersatt underhåll. Budgeten är vidare beräknad utifrån en normal vinter. En kall och snörik vinter kan dock delvis hanteras genom omprioriteringar av åtgärder under året.

1.4.2 Investeringar

Huvuddelen av Lejonfastigheters om-, till- och nybyggnader är investeringar som görs utifrån kundernas behov och krav, och utgår från hyresgästernas levererade lokalförsörjningsplaner. Fortsättningsvis finns även osäkerhet kring tillgången på entreprenörer då investeringstakten i regionen är hög. Den totala investeringsvolymen under 2018 uppskattas i enlighet med lämnad 3-årsplan, ca 742 mnkr.

Investeringarna kommer att bestå av ny-, till- och ombyggnader för att anpassa lokalerna till verksamheterna samt investeringar för att upprätthålla och höja fastigheternas långsiktiga värde.

Bland kända investeringar kan nämnas

- Förskolor/Skolor Björnbärsvägen, Tallboda, Vidingsjö, Tornhag, Lingham, Rosendal, Ånestad
- Vårdboende Vallastaden, Lilla Åby, Harvestad, Alorp
- Sport och Fritidsanläggningar, Tinnebäcksbadet, Vasahallen och Allaktivitetshus i Skäggetorp

1.4.3 Finansiering / lånebehov

Bedömd investeringsvolym kommer till dels av finansieras med kassaflödet från verksamheten dels av upplåning. Upplåningsbehovet uppskattas till 400 miljoner kronor. Som reserv för eventuellt tillkommande behov har ytterligare 150 miljoner kronor medtagits.

	mnkr
Upplåningsbehov enl budget	400
Ytterligare limit	150
Lånemöjlighet (mnkr)	550

Med en beräknad utestående volym på 3 450 mnkr vid utgången av 2017 uppgår de externa skulderna, lånelimiten, till 4 000 mnkr under 2018.

I samband med låneomsättningar kan lånelimiten tillfälligt komma att överskridas.

1.4.4 Ekonomiska krav

Med den lagda budgeten uppfylls ägarens krav på avkastning på eget kapital, räntetäckningsgrad och soliditet. Marknadens värdering av fastigheter ett år framåt kan inte budgeteras men bedömningen är en oförändrad nivå jämfört med senast gjorda externa värderingen vilket innebär att soliditeten med hänsyn till denna marknadsvärdering uppnås.



Dokumentnamn

Verksamhet 2018 med budget

Utfärdare

Ann de Jonge

Dokumenttyp

Datum

2017-11-07

Utgåva

Godkänt av

Godkänt datum

Budget 2018

- ekonomisk sammanställning

Lejonfastigheter AB

Sid	
2	Resultaträkning
3	Balansräkning
4	Nyckeltal

LEJONFASTIGHETER AB (publ)

RESULTATRÄKNING

	<u>Utfall</u>	<u>Prognos</u>	<u>Budget</u>
	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>enl 3-års pl</u>
			<u>2018</u>
Rörelsens intäkter	690,2	732,3	751,2
Externa och personalkostnader	-358,3	-396,1	-401,5
Avskrivningar av materiella anläggningstillg:	-185,0	-203,0	-207,5
RÖRELSERESULTAT	146,9	133,2	142,2
Resultat från finansiella poster	-66,6	-70,0	-80,0
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	80,3	63,2	62,2

LEJONFASTIGHETER AB (publ)

BALANSRÄKNING (mnkr)

	<u>Utfall</u>	<u>Prognos</u>	<u>Enl 3-års pl</u>
	<u>2016-12-31</u>	<u>2017-12-31</u>	<u>2018-12-31</u>
TILLGÅNGAR			
Summa anläggningstillgångar	4 282	4 529	5 054
Summa omsättningstillgångar	195	250	250
SUMMA TILLGÅNGAR	4 477	4 779	5 304
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Summa eget kapital	602	569	572
Summa obeskattade reserver	272	270	290
Summa avsättningar	110	100	101
Summa skulder	3 493	3 840	4 341
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	4 477	4 779	5 304

Bolag Lejonfastigheter AB	Utfall 2016	Prognos 2017	Enl 3-års pl 2018	Budget 2018	Ägarens krav
Omsättning, mnkr	690	732	751	751	
Balansomslutning, mnkr	4 477	4 779	5 304	5304	
Eget kapital, mnkr	814	780	798	798	
Resultat efter finansiella poster, mnkr	80	63	62	62	
Resultat i % av eget kapital	9,7	7,9	7,9	7,9	>7
Soliditet, %	18	16	15	15	>12
Soliditet mht marknadsvärde, %	44	42	39	39	>25
Räntetäckningsgrad, ggr	5,0	4,8	4,5	4,5	>2,0
Investeringar, mnkr	480	450	742	742	

Sankt Kors Verksamhetsplan 2018

Innehållsförteckning

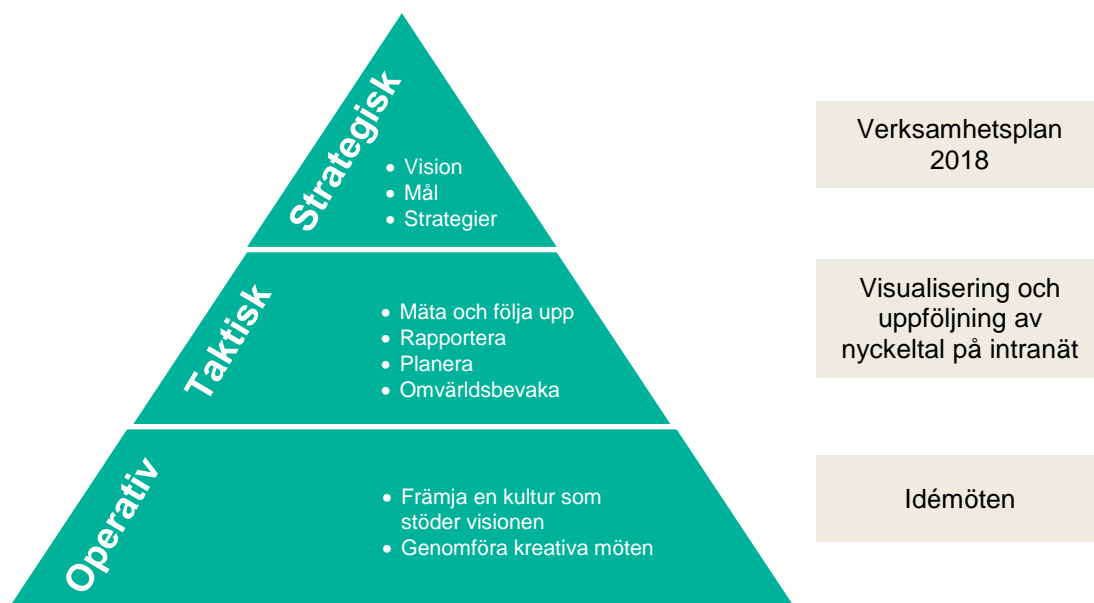
1. Agil verksamhetsplaneringsprocess - successiv precisering
2. Vision, uppdrag och värdegrund
3. Framgångsfaktorer och knäckfrågor framåt
4. Mål och nyckeltal
5. Händelser 2018

1. Agil verksamhetsplaneringsprocess – successiv precisering

Vi verkar i en föränderlig värld där givna omständigheter snabbt ändras, nya möjligheter och kundbehov uppstår. Vi behöver agera utifrån aktuella förutsättningar och inte utgå från gårdagens antaganden. Vår vision och värdegrund är därför oerhört viktiga drivkrafter i vårt operativa och taktiska arbete. Visionen anger riktningen för vårt arbete och värdegrunden hjälper oss vid beslut och prioriteringar. Utgångspunkten och ramen för verksamhetsplaneringsprocessen är Sankt Kors ägardirektiv och det politiska program som finns framtaget. Samsynen kring vision och värdegrund är ledstängen för vårt arbete.

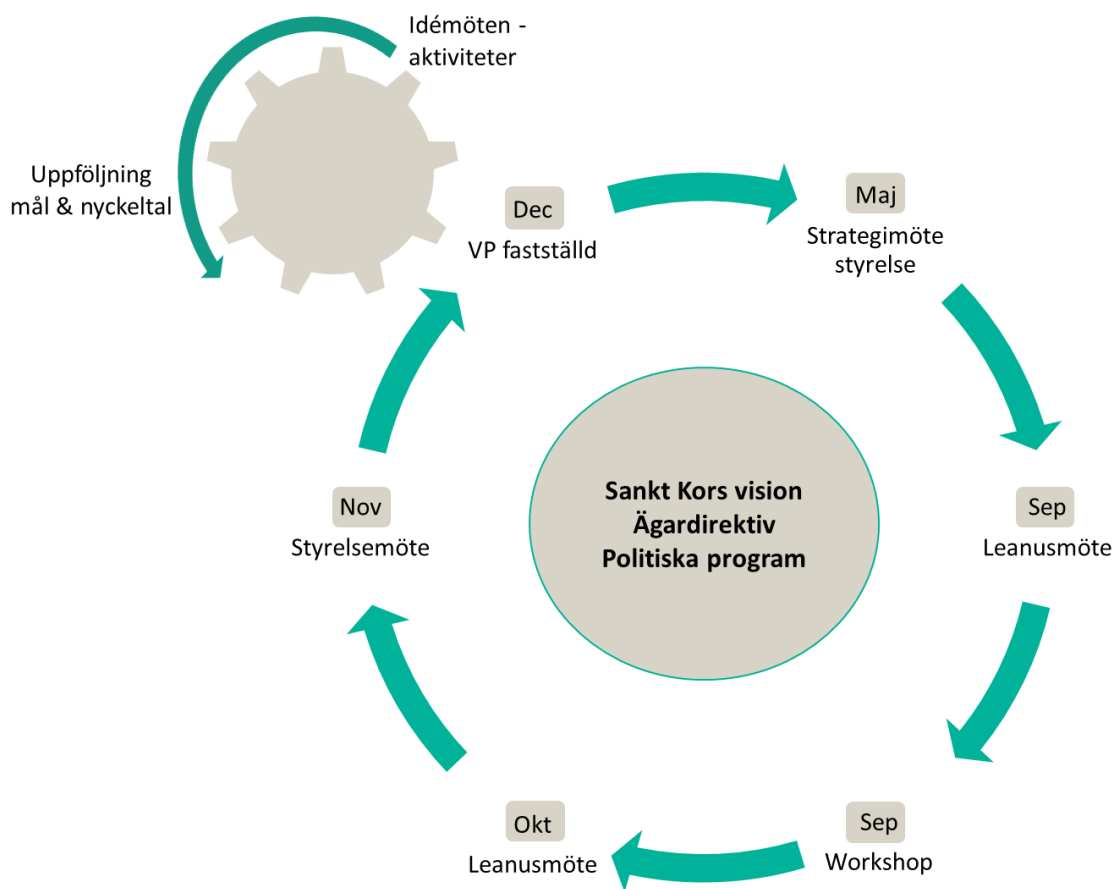
I verksamhetsplanen beskrivs våra sex framgångsfaktorer, områden där vi vill vara starka för att närma oss vår vision. För varje framgångsfaktor finns ett övergripande mål och tillhörande nyckeltal. Framgångsfaktorerna är även relaterade till de ägardirektiv som framgångsfaktorn stöder. I verksamhetsplanen finns inga aktiviteter för att nå målen beskrivna, utan aktiviteterna hanteras på regelbundna idémöten, där samtliga medarbetare deltar. Anledningen till detta är just att inte låsa fast oss vid aktiviteter som vid tidpunkten för utformningen av verksamhetsplanen känns viktiga, men som hinner bli föråldrade innan de förverkligas. Likaså finns det säkerligen en rad aktiviteter som vi inte är medvetna om vid framtagandet av verksamhetsplanen, men som kan aktualiseras framåt i tiden. Inför strategiarbetet 2018 har tidigare års knäckfrågor bearbetats och justerats. Knäckfrågorna kan ses som en ögonblicksbild av vilka områden som i dagsläget är viktigt att vi koncentrerar vårt arbete kring.

Verksamhetsplaneringsprocessens organisatoriska nivåer visas nedan.



Verksamhetsplaneringsprocessen initieras i maj genom styrelsens strategimöte. Därefter sker diskussioner och förankring bland alla medarbetare genom Leanusmöten och workshops. I november/december presenteras ett förslag på verksamhetsplan för styrelsen som sedan fastställer planen i december.

Årscykeln för verksamhetsplaneringsprocessen illustreras i figuren nedan.



2. Vision, uppdrag och värdegrund

Vår vision

”Vi skapar modiga miljöer där tillväxt flödar”

Sankt Kors förutser framtida behov och vågar skapa nya arenor för utveckling och tillväxt när övriga marknaden tvekar. I nära samarbete med näringsliv, universitet och kommun bygger vi en stark stad och region. Vi är en internationell förebild när det gäller att kombinera expansiv samhällsbyggnad med hållbarhet och samhällsansvar.

Uppdrag

- Sankt Kors främjar näringslivets utveckling genom att erbjuda funktionella miljöer och lokaler med utmärkt service
- Sankt Kors utvecklar unika tillväxtmiljöer i nära samverkan med sina kunder, Näringsliv och tillväxt, Science Park Mjärdevi och Miljö- och Samhällsbyggnadsförvaltningen.
- Sankt Kors möjliggör genomförandet av kommunens parkeringsstrategi och driver utvecklingen av en förbättrad parkeringsupplevelse.

Värdegrund

Vår gemensamma värdegrund förväntas våra medarbetare både stå på och stå för. Värdegrunden är Sankt Kors identitet och fungerar som navet i vårt förhållningssätt, våra beslut och bedömningar.

Nytänkande

Tillsammans skapar vi kreativa lösningar genom att vara initiativrika, modiga och ta oprövade vägar. Vi är omvärldsmedvetna och i ständig utveckling för att ligga steget före.

Ansvarsfulla

Vi möter vår omvärld, kunder och varandra med respekt och omtanke. Vi tar vårt samhällsansvar inom alla våra verksamhetsområden och lever som vi lär.

Värdeskapande

Vi skapar värde för våra kunder, för Linköping och för varandra genom att vara lyhörda, tillgängliga och kommunicera vår verksamhet på ett tydligt sätt. Vi prioriterar tid och resurser så att de stöder vårt uppdrag och våra mål.

Genom att agera utifrån vår värdegrund i alla led och situationer är vi **föredömen** och blir **stolta** över Sankt Kors och vad vi som personer är med och bidrar till.

3. Framgångsfaktorer och knäckfrågor framåt

Sankt Kors har identifierat sex framgångsfaktorer där vi måste vara starka för att kunna uppfylla uppdraget och närma oss visionen inom ramen för våra värderingar. Att vi har ett flexibelt och marknadsanpassat utbud av lokaler samt att våra kunder upplever en trygg och driftsäker miljö i våra fastigheter och parkeringsanläggningar är två grundläggande områden där vi behöver prestera. Att vi är starka här är en förutsättning för att vi ska kunna prestera inom de övriga fyra områdena; kommunikation och varumärke, kundens fokus, innovation och ständiga förbättringar samt samhällsansvar.

Inför strategiarbetet 2018 har de tidigare identifierade knäckfrågorna reviderats. Knäckfrågorna kan knytas till flera framgångsfaktorer beroende på vilket perspektiv man belyser.

Framgångsfaktorer



Knäckfrågor

Knäckfrågorna är identifierade under en viss framgångsfaktor men de allra flesta påverkar flera områden.

Utbud av lokaler och miljöer

- Hur får vi nya hyresgäster i Ebbepark som vill flytta in under byggtiden?
- Vårt erbjudande – hur säkerställer vi att vi gör rätt saker hos rätt kunder?
- Vilka nya arenor för utveckling och tillväxt ska vi satsa på?

Kommunikation och varumärke

- Hur kan vi förflytta upplevelsen av Sankt Kors från förvaltare till att ses som en aktör i tillväxtzonen?
- Hur jobbar vi internt med kunskapsspridning?
- Hur kan vi använda Advice-processen för att öka delaktighet och effektivitet?
- Hur säkerställer vi att kurser/utbildningar hjälper oss att nå våra mål och stärker det personliga ledarskapet?
- Hur kan jag bidra till att vi får ett bättre arbetsklimat?

Kundens fokus

- Ebbepark 1/3-del av våra intäkter – hur får vi befintliga hyresgäster att stanna under byggtiden, de som vi vill ska stanna?
- Hur får vi till flera förbättringar för våra kunder (gula bollar)?
- Hur behåller vi engagemanget hos våra hyresgäster att bidra till klustrens utveckling?
- Hur får vi webben att bli verktyget som underlättar vardagen hos våra kunder och hur kompletteras den av hyresgästappen?
- Hur kan vi sälja in vår kunskap kring inflyttning/utflyttning dvs under hela kundresan och allt vi kan hjälpa kunderna med? Hur kunna visa upp det vi är bra på?

Innovation och ständiga förbättringar

- Hur får vi en parkeringssservice i världsklass sett ur ett teknikperspektiv?
- Hur halverar vi tiden som ekonomi lägger på fakturahantering?
- Hur kan vi bli en mer digitaliserad och effektivare ekonomiavdelning?
- Hur håller vi lågan vid liv i vårt förbättringsarbete och samtidigt får ett externt fokus?

Drift och säkerhet

- Hur får vi världens bästa serviceanmälan?
- Hur optimerar vi energiförsörjningen i våra fastigheter?

Samhällsansvar

- Vi ska ha en ekonomisk ställning som medger utveckling och investering – hur säkerställer vi denna på bästa sätt?
- Hur ska vi samverka med externa aktörer i samhället i processer som går utanför vårt grunduppdrag och dessutom innebär winwin för båda parter?

4. Mål och nyckeltal

Framgångsfaktor: Utbud (erbjudande) av lokaler och miljöer

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

- Vi ska komplettera det utbud av lokaler som privata fastighetsägare tillhandahåller.
- Vi ska i första hand se till att tillhandahålla lokaler för nya företag, för avknoppningar och för företag som expanderar.
- Vi ska vara aktiva och medverka i verkställandet av kommunens näringslivs- och sysselsättningspolitik, genom ny- om och tillbyggnad, förvärv och försäljning av fastigheter.
- Vi ska vara aktiv som mark- och fastighetsägare i området runt Linköpings flygplats och Linköping Aviation Park för att underlätta omvandlingen till ett attraktivt område för kommunikation och flygrelaterade verksamheter.

Mål	Nyckeltal	Ingångsvärde	→	Målvärde 2018	Måttillfälle
Vi ska ha ett flexibelt, spännande och marknadsledande utbud av lokaler.	Rum för tillväxt (F)	19,2 %*		15 %	5 ggr/år
	Beläggning p-hus	68 %		68 %	Löpande månad

* Värde fr 171101, Ebbepark och uppstart Vallastaden påverkar beläggning

Framgångsfaktor: Drift och säkerhet

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

- Vi ska tillhandahålla lokaler och tjänster till god kvalitet och med hög leveranssäkerhet.
- Vi ska genomföra kommunens parkeringsstrategi med särskild hänsyn till trygghet, tillgänglighet, miljö och jämställdhet

Mål	Nyckeltal	Ingångsvärde	→	Målvärde 2018	Måttillfälle
Kunderna ska uppleva en trygg och driftsäker miljö i våra fastigheter och parkeringsanläggningar.	Antal avbrott i Linkpark auto mer än 30 min	6 st		0 st	Kvartal
	Antal avbrott Linpark app mer än 30 min	6 st		0 st	Kvartal

Framgångsfaktor: Kommunikation och varumärke

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

- Vi ska tillhandahålla lokaler och tjänster till god kvalitet och med hög leveranssäkerhet.

Mål	Nyckeltal	Ingångsvärde	→	Målvärde 2018	Måttillfälle
Vi ska ha en tydlig varumärkesstrategi (corporate och employer branding). Vi ska ha en tydlig kommunikationsstruktur, där våra kunder och medarbetare upplever att de har tillgång till den information som de har behov av.	NPS	56 %		60 %	1 g/ år
	Öppningsprocent av Ebbeparks nyhetsbrev (F)	53,9 %		60 %	Varje utskick, samtliga brev

Framgångsfaktor: Kundens fokus

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

- Vi ska tillhandahålla lokaler och tjänster till god kvalitet och med hög leveranssäkerhet.
- Vi ska genomföra kommunens parkeringsstrategi med särskild hänsyn till trygghet, tillgänglighet, miljö och jämställdhet.

Mål	Nyckeltal	Ingångsvärde	→	Målvärde 2018	Måttillfälle
Med kunskap om våra kunder löser vi tillsammans behov och skapar hög kundnytta.	NKI * (F)	79		80	1 g/år
	Enkät serviceanmälan (F)	4,1		4,5	Löpande
	Enkät inflyttning (F)	5,0		5,0	Löpande
	Enkät avflyttning (F)	4,3		4,7	Löpande
	Andel köp via LinPark App	23 %		30 %	Löpande månad
	NKI Dukaten**	3,9%		4,2%	1 g/år

*Målvärde för NKI år 2018 är 80 (Sankt Kors styrelse)

** Snittvärde för påståendefrågor om Dukaten, varumärkesundersökning

Framgångsfaktor: Innovation och ständiga förbättringar

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

- Vi ska tillhandahålla lokaler och tjänster till god kvalitet och med hög leveranssäkerhet.
- Vi ska genomföra kommunens parkeringsstrategi med särskild hänsyn till trygghet, tillgänglighet, miljö och jämställdhet.
- Vi ska vara en ledande aktör i strategiska fastighetsprojekt och genom egna satsningar och i nära samarbete med forskningen och hyresgäster bevaka och aktivt bidra till miljö- och kretsloppsanpassning och energieffektivisering.

Mål	Nyckeltal	Ingångsvärde	➔	Målvärde 2018	Måttillfälle
Vi arbetar systematiskt med innovationer och förbättringar.	Antal inkomna förbättringar	135 st F 58 st P		150 st F 60 st P	4 ggr/år
Det finns tydliga vägar för kunderna att lämna synpunkter och förbättringsförslag till oss samtidigt som vi underlättar för kunderna att samverka och lära av varandra.	Andel genomförda förbättringar	78 % F 80 % P		80 % F 90 % P	4 ggr/år
	Andel förbättringar med positiv effekt	37 % F* 50 % P		80 % F 70 % P	4 ggr/år

* 61 genomförda förbättringar ännu ej utvärderade nov. 2017

Framgångsfaktor: Samhällsansvar (CSR)

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

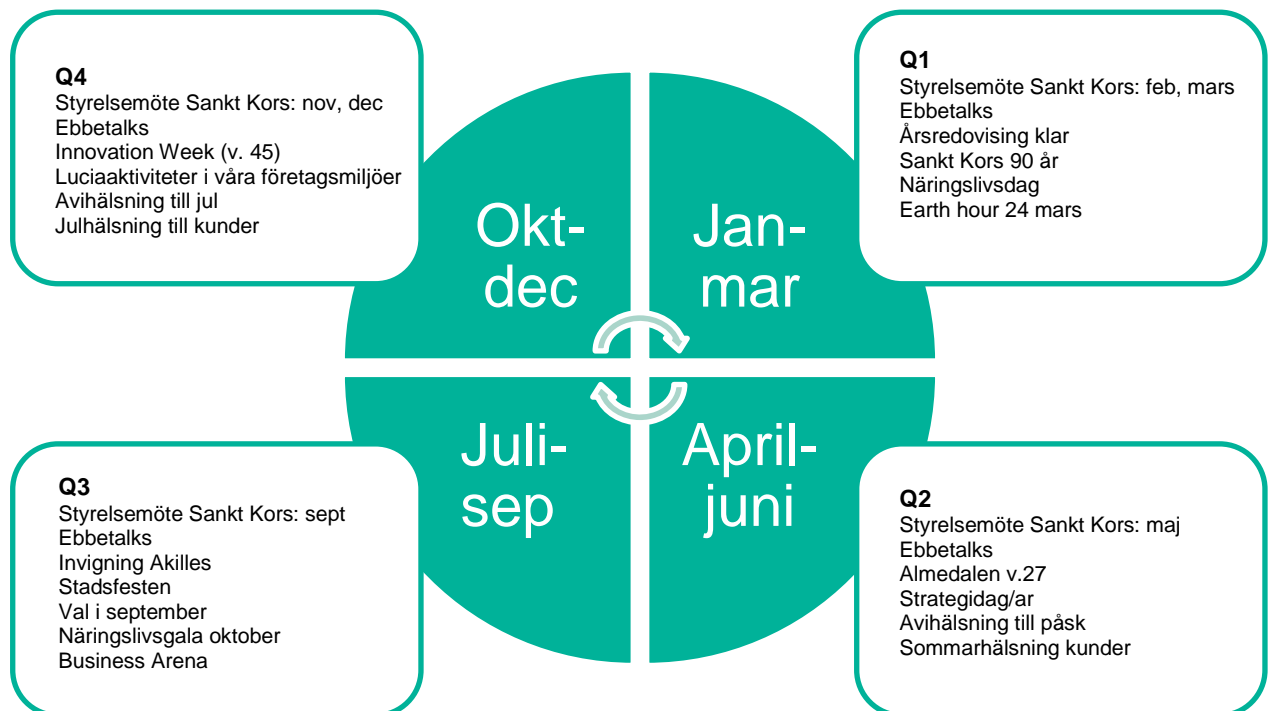
- Vi ska vara aktiva och medverka i verkställandet av kommunens näringslivs- och sysselsättningspolitik, genom ny- om och tillbyggnad, förvärv och försäljning av fastigheter.
- Vi ska vara en ledande aktör i strategiska fastighetsprojekt och genom egna satsningar och i nära samarbete med forskningen och hyresgäster bevaka och aktivt bidra till miljö- och kretsloppsanpassning och energieffektivisering.
- Vi ska bygga i enlighet med aktuella miljöcertifieringsnormer och aktivt verka för energieffektivisering och miljöanpassning av fastigheter samt av egna och upphandlade verksamheter.
- Vi ska aktivt arbeta med att erbjuda goda miljöer i sitt fastighetsbestånd för att bidra till förbättrad folkhälsa.
- Vi ska bedriva verksamhet på affärsmässig grund och ha en ekonomisk ställning som medger utveckling och investeringar utan ägartillskott.
- Vi ska initiera tidig dialog med kommunen för att säkerställa transparens och likställighet i marktilldelningsfrågor och planarbete.

Mål	Nyckeltal	Ingångsvärde	➔	Målvärde 2018	Måttillfälle
Sankt Kors tar ett ansvar som går utöver vad lagen kräver inom perspektiven miljö, socialt och ekonomiskt ansvarstagande, vilket genomsyrar den dagliga verksamheten.	Genomföra aktiviteter inom miljöansvar	Ja		Ja	2 ggr/år
	Genomföra aktiviteter inom socialt ansvar	Ja		Ja	2 ggr/år
	Genomföra aktiviteter inom ekonomiskt ansvar	Ja		Ja	2 ggr/år
	MMI	82 F 76 P		87 F 80 P	1 g/år 4 ggr/år

5. Händelser 2018

Som komplement till Sankt Kors mer agila förhållningssätt till verksamhetsplaneringsprocessen, finns händelser under 2018 som är relevanta för planeringen av aktiviteter under året.

Årshjul Sankt Kors 2018



Händelser under 2018 som ännu inte är tidsbestämda:

- Spadtag P-hus Öst Vallastaden
- Invigning Skylden
- Vreta Kluster Etapp 3
- Gjuteriet ny etapp
- Spadtag Innovative Material Arena
- Implementering elcykelpool

SANKT KORS FASTIGHETS AB KONCERNEN

BUDGET 2018

Kommentarer till budget 2018

Budget 2018 är oförändrad jämfört med den inlämnade treårsplanen.

Koncernen

Bolaget är ett helägt dotterbolag till Linköpings Stadshus AB, 556706-9373, vilket ägs av Linköpings kommun.

Sankt Kors Fastighets AB har idag följande dotterbolag; Dukaten Parkeringservice AB, 559024-8331, Ke-babfastigheten AB, 559049-1055, Vreta Kluster AB, 559056-8852, Linköping Mappen 4 Holding AB, 559100-3909 samt Linköping Industrin 2 Holding AB, 556929-9828 som ägs tillsammans med Stångåstaden som i sin tur äger dotterbolaget Linköping Industrin 2 AB, 556930-0055.

Verksamheten i det tidigare helägda dotterbolaget FlygMex är sedan den 17 februari 2017 fusionerat in i Sankt Kors.

Dukaten Parkeringservice utför övervakning och parkeringstjänster mot ersättning för moderbolaget, systerbolagen inom Stadshus AB samt för Linköpings Kommun, samhällsbyggnadsnämnden.

Vreta Kluster AB bedriver den klusterverksamhet som finns i Vreta Kluster. Fastigheterna ligger kvar i Sankt Kors Fastighets AB.

Linköping Industrin 2 Holding AB har idag en begränsad verksamhet men kommer under de närmaste åren att få ökad verksamhet när byggnationer på Ebbepark kommer igång på allvar.

Resultatbudget

Resultatet för Sankt Kors är starkt beroende av när planerade investeringsprojekt påbörjas samt i vilken omfattning de nya byggnaderna fylls med betalande hyresgäster. Då Sankt Kors är ett litet bolag med begränsad finansiell styrka påverkas resultatet också av att marknadshyran inte täcker kostnaden för gjorda investeringar och drift de första åren. Budgeten förutsätter att de reavinster som kommer fram i Sankt Kors fastighetsutveckling stannar kvar i bolaget som ägartillskott eller på likvärdigt sätt. Om detta inte blir fallet kommer det inte att vara möjligt att genomföra nedanstående investeringsprojekt och samtidigt uppfylla ägarkrav med avseende på utdelning och soliditet.

Balansbudget

På grund av stora investeringar kommer balansomslutningen att öka. Investeringarna finansieras till största del av extern upplåning. Den totala låneskulden beräknas öka från 770 mnkr vid årsskiftet 2017/2018 till ca 1200 mnkr vid årsslut 2018.

Nyckeltal

Soliditeten sjunker under året till följd av bolagets höga investeringstakt. Soliditeten ligger dock över ägardirektivets krav. Ägarkravet för avkastningen är ett långsiktigt resultatmål och bedöms uppnås när bolagets omfattande investeringar i Ebbepark färdigställs. Bolagets resultat uppfyller det utdelningskrav, om 5 mnkr/år, som ägaren begärt.

Investeringar

De större planerade investeringarna är som följer;

Ebbepark

Investeringar i Ebbepark som hade byggstart under 2017 går in i en allt intensivare investeringsfas under år 2018. Ebbepark har fantastiska förutsättningar att få mycket stor betydelse för Linköpings utveckling och attraktionskraft i framtiden!

Utvecklingen av området sker tillsammans med Stångåstaden, MSP, LiU och flera kommersiella aktörer. Totalt sett planeras ca 30.000 m2 lokalyta samt ca 700 bostäder.

Linköping Aviation Park (LAP)

Arbete pågår med att hitta intressenter för etablering på LAP. En bred grupp har bildats för att identifiera möjligheter och bearbeta intressanta företag och hyresgäster. Ett flertal leads finns och vi har budgeterat för uppstart av ett nytt projekt i området.

Akilles

Arbetet med Akilles startade enligt plan under våren 2017 och kommer för Sankt Kors delar att avslutas under 2018.

Gjuteriet

Arbetet med projektet "Skylten" vid Gjuteriet tillsammans med Kultur och Fritid pågår och kommer att färdigställas under våren 2018.

Vreta Kluster

Planering av byggnation av etapp 3 pågår. Mark har förvärvats från Region Östergötland inför framtida expansion.

Parkeringsgarage Folkungavallen

Under ledning av Miljö- och Samhällsbyggnadsförvaltningen pågår en förstudie för exploatering av Folkungavallen. I samband med detta utreds möjligheten att Sankt Kors/ Dukaten ska bygga en offentlig parkeringsanläggning för att lösa samtliga parkeringsbehov i projektet för både bostäder och simhall.

Parkeringshus Öst Vallastaden

Projektering pågår för byggnation av P-hus nr 2 för Vallastaden. Byggnation beräknas starta i början av 2018 och färdigställs årsskiftet 2018/2019.

Parkeringsgarage Vasahallen

I samarbete med Lejonfastigheter pågår arbete med att kunna bygga ett parkeringsgarage under den kommande Vasahallen för ca 200 bilar. Byggstart är i dagsläget osäker, men sker förhoppningsvis under 2018.

Det finns osäkerhet kring genomförandetider för projekten. Sannolikheten att samtliga projekt genomförs enligt plan bedöms som begränsad - mer sannolikt är en delvis förskjutning framåt vilket kommer att påverka Sankt Kors resultat positivt.

EKONOMI

Sankt Kors Fastighets AB

Koncernen

(alla belopp i Mnkr)

FRÅN RESULTATBUDGET

	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Rörelsens intäkter	158	169	183
Resultat före dispositioner o skatt	18	11	6
Årets resultat	4	6	0

FRÅN BALANSBUDGET

	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
SUMMA TILLGÅNGAR	979	1148	1567
Långfristiga skulder	668	822	1248
Synligt eget kapital	232	244	249
Justerat eget kapital, mht reserver	232	244	249
Justerat eget kapital, mht övervärden			

NYCKELTAL

	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Soliditet, beräknad på synligt kapital	24	21	16
Soliditet inkl marknadsvärden (fastighetsbolag)			
Avkastning på justerat eget kapital	8	5	2
Medeltal anställda	40	44	44

FRÅN BETALNINGSFLÖDESBUDGET

	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Kassaflöde från verksamheten	67	38	8
Kassaflöde från investeringar	-170	-191	-437
Kassaflöde från finansiering	64	153	429
Koncernbidrag/lån	45	146	422

INVESTERINGAR			
	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Investeringar*)	130	223	453

*) för bolaget väsentliga investeringar skall specificeras på raderna under totalsumman.

Kommentarer till Uppdrag 2018, Visit Linköping & Co AB

Styrelsen och verkställande direktör för Visit Linköping & Co AB redogör här nedan för hur verksamheten ska bedrivas för att uppnå uppställda verksamhetsmål för 2018.

Visit Linköping & Co ska tillsammans med kommun, näringsliv och föreningsliv vidareutveckla Linköping till en framstående destination för upplevelser - både för Linköpingsbor och för besökare.

Visit Linköping & Co är kommunens besöksnäringsbolag med uppdrag att marknadsföra, samordna och utveckla Linköping som destination. Bolaget verkar för att uppnå målen i Linköpings kommuns besöksnäringsuppdrag och eventstrategi - att 2030 vara en av Sveriges tre främsta event- och mötesstäder inom kunskap och innovation, kultur och hälsa samt nöje och idrott.

Få andra kommuner i Sverige kan visa på samma oavbrutna tillväxt inom besöksnäringen vad gäller antal gästnätter på hotell, stugor och vandrarhem, som Linköping har haft i över ett decennium. Den positiva tillväxten kommer Visit Linköping & Co fortsatt verka för och bidra till. Bolagets insatser under 2018 syftar alla på olika sätt, till att ge attraktionskraft till Linköping som destination, vilket i sin tur leder till både ökad sysselsättning och turistekonomisk omsättning inom besöksnäringen i Linköping.

För att bibehålla och stärka Linköpings attraktionskraft kommer Visit Linköping & Co under 2018 att fortsätta sitt arbete med destinationsutveckling av både befintliga och nya internationella besöksmål i Linköping. Genom samarbete med hotellaktörer, fastighetsägare och andra intressenter säkras en boendekapacitet som följer utvecklingen när staden växer. Med hjälp av nuvarande strategier, samarbeten och omvärldsbevakning, kommer behoven kring Linköping som arena utvecklas vidare för att skapa förutsättningar för ett brett utbud av event och möten - från lokal till internationell nivå. Det fortsatta arbetet med strategisk utvecklingen av Linköping Konsert och Kongress utgör en del i att skapa sådana utökade förutsättningar. Ytterligare en del utgörs av bolagets fortsatta delaktighet i arbetet inom Eventgroup i syfte att attrahera möten och event på nationell och internationell nivå. Genom East Sweden Convention Bureau pågår fortsatt relationsskapande gentemot mötesarrangörer på den internationella marknaden för att positionera Linköping och regionen som en attraktiv och internationell mötesdestination.

Inom besöks- och mötesbranschen blir arbetet med hållbarhet en allt viktigare parameter. Visit Linköping & Co kommer, förutom sitt pågående hållbarhetsarbete, att vidareutveckla det gemensamma arbetet inom området tillsammans med Linköpings besöksnäring.

All verksamhet som Visit Linköping & Co bedriver ska skapa en intressant, lekfull, spännande och modig stad med ett varierat utbud som skapar stolthet och engagemang för alla Linköpingsbor.

Visit Linköping & Co AB
16 november 2017



Johan Rustan, VD



BUDGET 2018 VISIT LINKÖPING & CO AB

Belopp i kronor	2016	2017	2018
	UTFALL kronor	PROGNOS kronor	BUDGET kronor
Intäkter			
Huvudintäkter	84 676 900	66 000 000	70 000 000
Sidointäkter	39 777 855	44 000 000	45 000 000
Summa intäkter	124 454 755	110 000 000	115 000 000
Kostnader			
Ordinarie rörelsekostnader	-52 606 620	-38 000 000	-42 000 000
Personalkostnader	-42 028 479	-42 400 000	-43 300 000
Övriga ext rörelsekostnader	-28 173 156	-28 300 000	-28 500 000
Summa kostnader	-122 808 255	-108 700 000	-113 800 000
Avskrivningar enl plan	-961 412	-1 000 000	-900 000
Rörelseresultat	685 088	300 000	300 000
Finansiella poster	-67 068	0	0
RESULTAT EFTER FIN.POSTER	618 020	300 000	300 000

Verksamhetsplan 2018

Resecentrum Mark och Exploatering i Linköping AB

Innehållsförteckning

1. Uppdrag och affärsidé

2. Målbild 2018

Processperspektivet
Ekonomiperspektivet
Organisationsperspektivet
Marknadsperspektivet
Samarbetsperspektivet

1. Uppdrag och affärsidé

ResMex ska

- köpa, förvalta och avyttra fastigheter inom bolagets intresseområde
- samverka med näringsliv och Samhällsbyggnadsförvaltningen vid utformningen av Resecentrumområdet.
- samarbeta och samverka med andra fastighetsägare och andra exploatörer vid omvandling av området runt Resecentrum och övriga delar av bolagets intresseområde.
- vara aktiv som mark- och fastighetsägare i området inom bolagets intresseområde för att underlätta och påskynda omvandlingen.
- genom förvärv, avtal eller på annat sätt tillgodose att exploateringsmark finns att tillgå inom bolagets intresseområde vid rätt tidpunkt och till konkurrenskraftiga villkor

2. Målbild 2018 och utblick mot 2025

”ResMex målbild” 2018 ska vara en positivt laddad vision och föreställning om hur ResMex situation är vid övergången till 2019.

Det övergripande målet är att ResMex tecknat bindande avtal om förvärv alternativt ha förvärvat samtliga fastigheter inom bolagets intresseområde innan 2020.

”Om vi lyckas med allt som vi förutsatt oss att leverera betraktar vi det som ett misslyckande, för då har inte vår ambitionsnivå varit tillräckligt hög”

Processperspektivet

ResMex ska

- fortsätta samarbetet i öppen dialog med Samhällsbyggnadsförvaltningen med syfte att reducera de totala kostnaderna för att uppfylla ResMex uppdrag.
- skyndsamt ta fram en strategi för att förvärva Byggmax-tomten och Kv Möbeln när utformningen av Ostlänken genom Linköping är fastlagd



ResMex

Framtidens resecentrum

Ekonomiperspektivet

ResMex ska

- minst 1 gång per år i dialog med Samhällsbyggnadsförvaltningen uppdatera den fastighetsstrategiska planen

Organisationsperspektivet

ResMex ska

- Resursbehov ska lösas utifrån specifika behov och normalt med hjälp av spetskompetens i form av konsulter – ej anställda.
- ha ett tätt och intimt samarbete med Näringsliv och Tillväxt vid flytt av verksamheter
- fortsätta köpa administrativt stöd och operativ fastighetsförvaltning av Sankt Kors Fastighets AB

Marknadsperspektivet

ResMex ska

- under 2018 teckna två bindande avtal med några av de tre stora bilåterförsäljarna inom Stångebro om kommande flyttprocess från området
- under 2018 teckna bindande avtal med den kvarvarande fastighetsägaren på Björngatan om förvärv

Samarbetsperspektivet

ResMex ska

- söka samarbete och samsyn med berörda delar av Samhällsbyggnadsförvaltningen.

RESECENTRUM MARK O EXPLOATERING I LINKÖ- PING AB

BUDGET 2018

Kommentarer till budget

Budget 2018 är oförändrad jämfört med den inlämnade treårsplanen.

Generellt

Det pågår diskussioner med olika fastighetsägare om förvärv inom ResMex intresseområde i linje med gällande verksamhetsplan. I budget för 2018 ingår ett större fastighetsförvärv. Det verkliga utfallet av när de större fastighetsinvesteringarna faktiskt kommer att ske påverkar ResMex resultat, balansräkning och soliditet avsevärt, vilket gör att budgeten innehåller en betydande osäkerhet i detta avseende.

Resultatbudget

Prognosen för nya fastighetsförvärv är osäker och ökade hyresintäkter till följd av förvärv ingår med en schablon i planen. Under tiden fram till exploatering kan bolaget erhålla hyresintäkter – om det är möjligt att hyra ut bostäder och lokaler. Budgeten utgår från fortsatt uthyrning.

Balansbudget

Balansomslutningen beräknas öka till följd av de planerade bruttoinvesteringarna. Dessa uppgår till sammanlagt cirka 180 mkr under 2018 och finansieras genom upptagande av långfristiga lån.

De beräknade fastighetsförvärven redovisas som förvärv av omsättningsfastigheter.

Den totala låneskulden beräknas öka från ca 75 mnkr vid årsskiftet 2017/2018 till ca 257 mnkr vid årsslut 2018.

Nyckeltal

Bolagets resultat för 2018 är positivt och är i linje med ägardirektivet.

Kommunfullmäktige har fastställt att målet är att bolaget ska ha ett långsiktigt resultat som är 0-2% av justerat eget kapital.

Kommunfullmäktige har fastställt att bolaget ska ha en långsiktig soliditet på 5 – 25% beräknat på justerat eget kapital.

År 2018 beräknas soliditeten uppgå till 30%

Investeringar

Björngatan

Diskussioner pågår för att förvärva den kvarvarande fastigheten på Björngatan.

Gamla Tanneforsvägen

Diskussioner pågår med ägarna för ByggMax-tomten (Klöver). Bedömningen är att det blir svårt att komma i mål med en fastighetsöverlåtelse innan den definitiva placeringen av Ostlänken är beslutad. Konstruktiva diskussioner pågår med Skanska om förvärv av fastigheten Möbeln.

Stångebro

Det pågår diskussioner med flertalet av ägarna till de fastigheter på Stångebro som ResMex ännu inte förvärvat.

Övrigt

Då planerna för projektstart av Ostlänken och nytt resecentrum skjuts framåt i förhållande till tidigare planer, blir konsekvensen att underhållsinsatserna av befintliga byggnader ökar för att förlänga dess tekniska livslängd.

I budgeten är dessutom mindre belopp avsatta för nödvändiga reinvesteringar.

ResMex deltar aktivt i Miljö- och Samhällsbyggnadsförvaltningens övergripande planering inför utbyggnad av Ostlänken och nytt resecentrum. Sett i ett övergripande perspektiv är processen med förvärv under acceptabel kontroll för att möta förvaltningens krav om tillgänglig mark inför utbyggnaden.

EKONOMI

Resecentrum Mark o Exploatering i Linköping AB

(alla belopp i Mnkr)

FRÅN RESULTATBUDGET

	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Rörelsens intäkter	10	17	13
Resultat före dispositioner o skatt	1	7	2
Årets resultat	0	0	0

FRÅN BALANSBUDGET

	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
SUMMA TILLGÅNGAR	184	194	376
Långfristiga skulder	70	75	257
Synligt eget kapital	105	111	112
Justerat eget kapital, mht reserver	105	111	112
Justerat eget kapital, mht övervärden	105	111	112

NYCKELTAL

	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Soliditet, beräknad på synligt kapital	57	58	30
Soliditet inkl marknadsvärden (fastighetsbolag)	57	58	30
Avkastning på justerat eget kapital	1	7	1
Medeltal anställda	0	0	0

FRÅN BETALNINGSFLÖDESBUDGET

	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Kassaflöde från verksamheten	-11	-7	-180
Kassaflöde från investeringar	0	0	0
Kassaflöde från finansiering	12	5	180
Koncernbidrag/lån	12	5	182

INVESTERINGAR			
	Utfall 2016	Prognos 2017	Budget 2018
Investeringar*)	12	17	182

*) för bolaget väsentliga investeringar skall specificeras på raderna under totalsumman.



Linköping 2017-11-06

Uppföljning – Affärsplan & Verksamhetsplan 2017
Affärsplan & Verksamhetsplan 2018
Linköping City Airport AB

Affärsidé

Linköping City Airport är en citynära flygplats centralt placerad i regionen. Vi erbjuder en effektiv genväg till Europa och världen för näringsliv, universitet och privatpersoner. Vi möjliggör också för utländska resenärer att snabbt och effektivt ta sig till vår region.

Vision

Vi ska vara det självklara valet av flygplats för regionens näringsliv, universitet och privatpersoner. Genom att erbjuda ett effektivt resande med ett utbud av destinationer som motsvarar marknadens behov, är vi en del av regionens tillväxtmotor.

Kärnvärden

- Närhet
- Professionalitet
- Tillväxt

Linköping City Airport ska utifrån samverkansprogrammet "Höjda ambitioner för Linköping":

1. Svara för drift av Linköpings flygplats genom avtal med olika utförare inom ramen för det samverkansavtal som träffats mellan Linköpings kommun och Saab AB.
2. Vårda och utveckla den civila flygtrafiken genom goda kontakter med befintliga och nya resenärer, befintliga och nya flygbolag samt näringslivet, myndigheter och universitet i regionen.

Sedan april 2013 ansvarar Linköping City Airport för den civila driften av flygplatsen. Vi har sedan dess utvecklat verksamheten både vad gäller operatörer, trafik, aktiviteter på flygplatsen och ökat kändedomen om verksamheten överlag i regionen. Vi har en nära och god relation med näringslivet i regionen samt övriga aktörer såsom Universitet m fl.

MÅL 2017

- Målet för 2017 är att skapa en stabilitet vad gäller KLMs lunchtur så den blir permanent även framöver. Att fortsätta med att öka trafiken på SAS för att säkra den trafiken och möjliggöra en utveckling av linjen under slutet av 2017 eller under 2018 både vad gäller flygplan (från ATR till CRJ900) och frekvens.
- Målet är att antal resenärer ska uppgå till 165 000 passagerare (exklusive ny linje till RIGA och en eventuell andra tur med SAS).
- Vi ska erhålla certifiering enligt ISO 14001 och ISO 9001.
- Vi ska intensiviera arbetet med att öka lojaliteten hos våra affärsresenärer för Linköping City Airport så det alltid blir det naturliga valet.
- Vi ska intensiviera arbetet med regionens resebyråer och företagens resebokare.

Uppföljning mål 2017

- KLM har utvecklats mycket väl och lunchturen avgår nu under hela året förutom sommarperioden. Från och med vintertidtabellen 2017 går den även lördagar och söndagar vilket är mycket efterlängtat av näringslivet. Sedan kommunen tog över 2013, har antalet flygstolar med KLM ökat med drygt 33 000 st.
- Vi tappade SAS den 18 januari vilket naturligtvis har påverkat antalet resenärer under 2017. Vi räknar med att nå 140 000 resenärer.
- Vi har påbörjat certifieringsarbetet med ISO 14001 och ISO 9001. Det går hand i hand med det nya ledningssystem, QOMS 3.0, som kommer införas på samtliga regionala flygplatser i Sverige så processen är något försenad.
- Vi har under året intensivierat arbetet mot företag och resebyråer i regionen med mycket gott resultat. Antalet resenärer fortsätter att öka och vi ser en markant ökning av bokade gruppresor från LPI (t ex Karibienkryssningar, safari i Sydafrika, golfresor etc).

MÅL 2018

- Att fortsätta det målmedvetna arbetet mot regionens näringsliv och resebyråer.
- Att besöka regionens samtliga näringslivschefer för att bredda kunskapen och öka lojaliteten hos våra grannkommuner.
- Att inleda diskussioner med KLM om utökad trafik, med en fjärde frekvens, från LPI.
- Vi ska erhålla certifiering enligt ISO 14001 och ISO 9001.

Långsiktiga mål

Vårt långsiktiga mål är uppfylla våra ägardirektiv.

Genom att vårda och utveckla den trafik vi har idag, kunna erbjuda en effektiv väg ut i världen för regionens företag. Detta gör vi genom en nära kontakt och samarbete med näringsliv/universitet/myndigheter och våra operatörer. Vi är även en port in till regionen, i huvudsak för utländska affärsbesök/besök till universitetet men även för turister, där vi samarbetar med Region Östergötland, Visit Östergötland samt Visit Linköping.

Linköping City Airport AB

Resultaträkning o Resultatbudget

	Budget 2017	Prognos 2017 oktober	Budget 2018
Ersättning för leverans av tjänst	39 700 000	39 700 000	40 000 000
Trafikintäkter	14 100 000	12 900 000	13 200 000
Övriga intäkter	9 300 000	9 700 000	10 000 000
Summa intäkter	63 100 000	62 300 000	63 200 000
Styrelse och VD	-1 450 000	-1 662 648	-1 700 000
Personalkostnader	-10 000 000	-9 069 883	-9 750 000
SAAB tjänsteavtal samt extra ö.	-27 000 000	-17 160 000	-16 850 000
Flygstationsverksamhet	-17 000 000	-26 480 469	-27 300 000
Administration	-200 000	-277 000	-200 000
Fastighetskostnader	-5 000 000	-5 000 000	-5 000 000
Marknadsföring	-1 000 000	-1 150 000	-800 000
Avskrivningar	-1 450 000	-1 500 000	-1 600 000
Summa kostnader	-63 100 000	-62 300 000	-63 200 000
Resultat före finansiella poster	0		0
Finansiella intäkter			0
Valutaförlust			0
Finansiella kostnader			0
Finansnetto			0
RESULTAT före skatt			0
Skatt på årets resultat			0
RESULTAT EFTER KONCERNBIDR			0

Science Park Mjärdevi - Business Plan 2018

Background

The operations run by Science Park Mjärdevi are based on the articles of association and the owner directives of Linköping municipality. Science Park Mjärdevi is a 100% held company by the municipality. The alignment of the business plan was discussed at the strategy meeting in June 2017 as well as in the following board meeting in September.

The Business Plan overall describes the goals and operations of 2018. The owner's directives have during 2015-2016 been transformed into a strategy and long term goals. In this document, some small adjustments have been made in the strategy to better match the needs of our business community and the assignment of our operation. In this business plan the strategic plan become operational goals for 2018, activity goals and KPIs to measure our achievements. Above that there are goals in project plans as well as internal policies.

Science Park Mjärdevi has a broad operation, and the basic funding comes from the municipality of Linköping, external funding of projects as well as state funding of projects. The budget of 2018 is included in the end of the document.

Science Park Mjärdevi are a local and regional well established actor who offers knowledge intensive and growing companies an innovation environment, business counselling, networks in academia, business, society and clusters as well as participation in external projects and attraction processes. Science Park focuses on knowledge intense growth companies; companies that has the ambition and goal to strengthen Swedish competitiveness and utilization of science and research – but who also contributes by creation of new jobs, especially within knowledge intense areas. Science Park Mjärdevi developed a new strategy during 2015 based on three megatrends; urbanization, digitalization and globalization.

Our mission (based on our owner's directions) is to:

- Develop and vitalize the brand of Science Park Mjärdevi and take a position nationally as well as on relevant international markets.
- Attract knowledge intense companies and development projects to the Science Park.
- Stimulate entrepreneurship and new company startups.
- Offer service and support to stimulate development and growth in established companies of Science Park Mjärdevi.
- Especially stimulate growth and development in the defined strength areas of Mjärdevi and the region of East Sweden through networking on functional basis.

SCIENCE PARK MJÄRDEVI

- On basis of a close collaboration with the Linköping university, contribute to the competence providence of the companies in the Science Park and also contribute to a strengthened cooperation between businesses, research and higher education.
- Offer an independent arena for innovation and development processes including stakeholders from industry, academia, society and the citizens. A special interest will take focus on initiatives that enables sustainable and resource effective solutions for a modern society.
- Support the development of innovative environments in Linköping in close collaboration with the other municipality held companies and actors. Science Park shall find a natural way of collaborating with the actors of the innovation system to support business growth within Linköping and the region of East Sweden as well as in the municipality corporate group. The company shall contribute with knowledge and activities in the Science Park that strengthen both the municipality, the region and it's cooperation with the Region of Östergötland.

To follow up the mission and how well the company executes the owner directives there will be a yearly presentation together with the annual report.

The company should have a long term economic result of 0-2% of adjusted equity. The company shall have a long-term solidity of at least 15% of adjusted equity.

Vision, mission & operational idea

The vision of Science Park Mjärdevi is ***“Enabling groundbreaking solutions to the modern society”*** and the mission is ***“Supporting the brilliant minds of the future”***.

Science Park Mjärdevi offers an attractive development and collaborative environment where business community, academia, society and citizens work together and drive innovation to reach sustainable growth in Linköping and East Sweden. The Science Park is a useful platform for development and innovation processes and projects.

The stakeholders of the Science Park are:

- **Businesses; International RDIs, Scaleups and innovation growth-companies, Startups and innovative SMEs**
- Academia; Researchers, students, administration
- Society; Politicians, officials
- Citizens/Talents; citizens, makers, professionals, students (mostly engineers) etc.

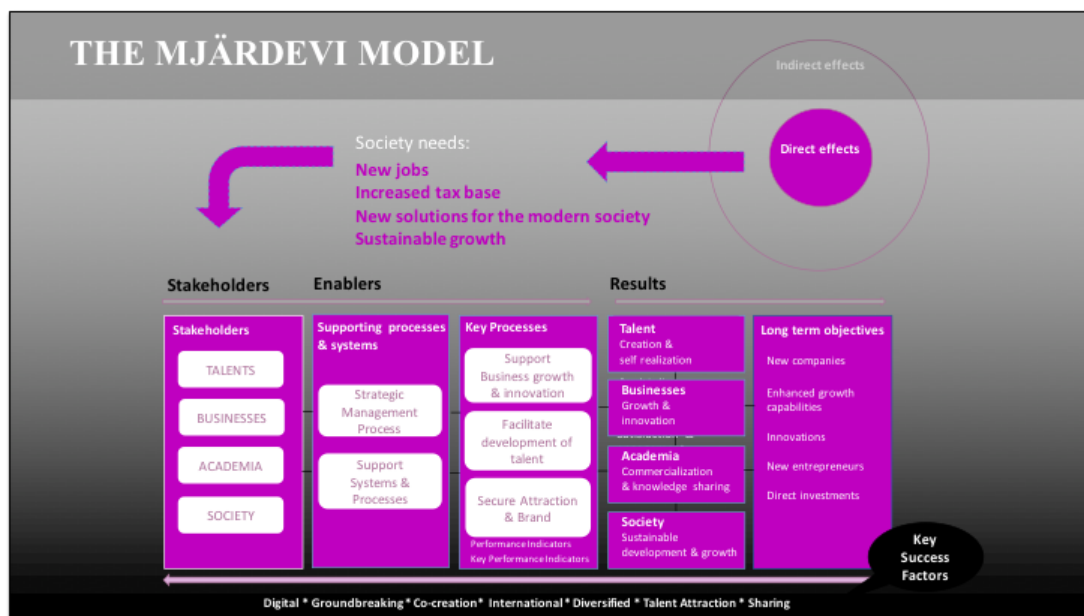
SCIENCE PARK MJÄRDEVI

Core Values

The messages and tonality in our communication should permeate our core values

– **Early adopter, Explorative and Co-creator.**

- By Early Adopter we mean groundbreaking, challenging and inspiring.
- By Explorative we mean innovative, curious and trend-sensitive.
- By Co-Creative, we mean sharing, welcoming and diverse.



Support Business Development & innovation

Support Business Development is our main assignment and largest operation. The over all goal is a growing industry inside the Science Park and in its associated companies. As our owner directives point out that the Science Park should take action to support the start of new companies as well as support of growing companies. Recent years development has given Linköping a fore-front position in starting up new innovative companies and establishing a thriving Startup community. The Startup Community in Linköping and East Sweden is vivid and growing. There are good support to entrepreneurs and startups through LEAD, and new initiatives through Curovis and Stream. Also, DoSpace, has become the home of some new startups.

The trend of corporate innovation is very strong, and we can see companies like ABB and Ericsson starting their internal incubator processes such as LEAP and Garage. The collaboration between large multinationals and startups are important for both parties.

S C I E N C E
P A R K
M J Ä R D E V I

Last years focus on Scaelups; growth companies, has also made us aware that there is a need of support to give these companies an accelerating support.

Basic service offer

Our basic service offer including all tenants in the park are:

- Place development; office space, service, park development such as restaurants, facilities, office spaces
- Creative – Mjärdevi open space offering coffee, wifi, free work spaces, meeting rooms, networking, arrange events
- Meetings, events & networks
- Marketing & communication; updated website, newsletter, digital signage, job ads, calender, lunch meny

Service offers to our target groups

During 2017, we have developed a clearer service offer for our prioritized target groups. Below is a chart to give an overview of this work.

	Startups & Innovative SME	Scaleups & Growth companies	International RDI Companies
Efficient matchmaking & canalyzing service offers	x	x	
Facilitate future oriented projects and open innovation	x	x	x
Using smart specialization to innovate new solutions	x	x	x
Stimulate establishment of testbeds & demonstratoras	x	x	x
Support international growth	x	x	
Inward investment	x	(x)	x

“Strengthening competitiveness by effective matchmaking”

One of our more important tasks is to match make the company needs to the actors of the innovation system. By making company visits on a regular basis, we gather information and understanding in order to give them a customized offer to develop their business further. In parallel, we try to stay informed about the opportunities given to our different target groups and canalizing them in the right directions; national programs from Vinnova, Tillväxtverket, Energimyndigheten etc. as well as regional and local offers from ALMI, SMIL and others.

SCIENCE PARK MJÄRDEVI

“Connecting companies to the community, academia and society through future oriented projects and open innovation”

Our goal 2017 is to further strengthen the competitiveness of the companies in Science Park Mjärdevi by engaging them in projects – co-creating new solutions together with other companies as well as with academia and society. During 2018 the following projects will take place. Above them, we have some in pipeline that has not yet been decided.

Projects 2018	Term	Project resources (internal)	Aprox time	Funded by
Växtzon	2016-04-01 - 2018-03-31	Daniel Kullgard, Fredrik Larsson, Pia Lindström, LM	1,5-2 HST	TVV, RÖ
Visual Sweden	2016-05-01 - 2025-04-30	Pia Lindström, Lena Miranda	0,5 HST	Vinnova
IoT Testbed	2017-07-01 - 2018-03-31	Pia Lindström, Lena Miranda	0,2 HST	RÖ
Social entrepreneurship	2016-07-01 - 2018-12-31	Amanda Svensson	0,1 HST	Linköping municipality
Mobility as a service	2017-12-01	Sandra Viktor (Anna Broeders)	0,5 HST	Linköping municipality, Energimyndigheten
Upcoming projects				
Kickstarter	2018-01-01 - 2018-12-31	Amanda Svensson, Lena Miranda		TVV
CoderDojo Summer Camp	2018-01-01 - 2018-12-31	Anna Broeders, Amanda Svensson, PL		Linköping municipality, companies
New innovation competition	2018-01-01 - 2018-12-31	All personel		External funding by companies
Smart City Project	2017-08-01	External/Internal - together with Enschede, Palo Alto etc		
Växtzon 2	2018-09-01 - 2021-08-30	PL, Fredrik Larsson, Pia Lindström, Lena Miranda	2 HST	TVV, RÖ
Finished Projects				
Hot Remote	2016-10-01 - 2017-10-31	Pia Lindström, Ericsson, TV, LiU, Stångåstaden	0,3 HST	Vinnova
East Sweden Evolution	2016-10-01 - 2017-10-31	Pia Lindström, Lena Miranda, LEAD, Hyper Island	0,3 HST	TVV
East Sweden Hack	2017-01-01 - 2017-12-31	Anna Broeders, Fredrik Larsson, Amanda Svensson, Lena Miranda	0,5 HST	External
Digitala Värdekedjor	2017-01-01 - 2017-06-30	Fredrik Larsson, Michael Höglund	0,2 HST	TVV

From the Strategy meeting in 2016 we've tried to define which projects are spot on for Mjärdevi, and defined the following criteria's:

- Reflecting Mjärdevi's profile areas
- Match company needs
- Address global trends
- Smart Specialization
- Research connection
- Include the actors of Triple Helix
- Bring publicity

The amount of international projects should increase in the future.

“Using Smart Specialization to innovate new solutions”

During 2017, the smart specialization area of IoT has strengthen further. We have renamed it to Secure IoT, RISE SICS East have recruited expertise competences in both automation and IoT and automation, and together we have been granted funding to do a pre study for a IoT testbed. In 2018, we hope to take this work to the next level by establishing real IoT testbeds in different environment to support different areas like future health care, industry logistics and the energy sector. By working together with the regional innovation system and the other strength areas; Visualization and image analysis, material, sustainable business solutions and logistics, we can find new way of exploring technology and business. Also, we are continuously supervising the calls on IoT from Vinnova, IoT

S C I E N C E
P A R K
M J Ä R D E V I

Sweden, etc, and ready to apply if there is a match.

“Stimulate the establishment of testbeds and demonstrator facilities”

An essential part of the innovation process, and turning an idea into a reality, is testing it under real conditions. Science Park will in collaboration with the innovation system stimulate the establishment of testbeds and demonstrator facilities; both physical sites as well as mobile and virtual ones.

Some examples of Testbeds initiatives that SPM are engaged in:

- IoT Testbed (facilitating)
- UAV Testbed in Västervik (run by RISE SICS East)
- 3D Printing (run by Energiriket)
- Cleantech Testbed Ebbepark (run by Ebbepark)
- Self Driving Bus, Västra Valla (run by LiU, VTI)

“Support international growth & inward investment”

The Science Park is an international environment hosting more than 40 internationally owned R&D companies as well as export oriented Swedish companies. To stay competitive and grow their market, the companies need to go international. Science Park will support the international activities by match-make to actors like Business Sweden, East Sweden Chamber of Commerce and ALMI, but also by giving support on selected markets by arranging activities, networks and facilitating projects. The focus markets of the Science Park will be the Nordic countries, Germany, Holland – and outside Europe; Brasil, US and China. As far as possible (as long as it is supporting the needs of the companies), the Science Parks initiatives will be aligned with the sister cities of Linköping municipality.

During autumn 2017, SPM joined a SISP initiated project about inward investment. The purpose is to set a method/process for working on inward investment. In this work, we join forces with Linköping, Norrköping and Motala municipalities as well as the Region of Östergötland. For Mjärdevi, our ambition is to find a process to work with our international RDIs that are already established in Mjärdevi and Linköping, and stimulate further investments where there is an opening.

SCIENCE PARK MJÄRDEVI

Facilitate Talent Development

Facilitate Talent Development is the key process that reflects one of the company's main challenges in order to grow. The business area reflects 30% of our budget. The overall goal is that the Science Park attracts talent and that business can recruit and stay competitive.

The Community

During 2017, we created a more connected community for our target groups. This work continues during 2018 where we will focus more on providing the target groups more relevant information about our activities. Examples of activities within the community:

- Community activities such as Motion Race, Science Park Open and Science Park Relay Run
- Get together-activities such as Science Park Summer Party, AW etc.
- Activities outside of the physical park such as "Lunchklubben" in cooperation with Linköping university and Region Östergötland or EbbeTalks in cooperation with Ebbepark/Sankt Kors.
- In 2018, SPM will establish Open Day Mjärdevi, and engage the companies in opening up their operations for people in the park and for citizens.

We wish to continue the work regarding our international community as well as a network for women, East Sweden Tech Girls. We also would like to complement our offer with more educational activities addressing the more skilled workforce.

Attracting Talents

Science Park Mjärdevi has a good relation to the university in order to support the companies in their recruitment process. A lot of the bigger companies also have good connections, but the startups and scaleups still need support. In 2018, we would like to deepen the relation with Linköping University partly by establishing an agreement between the Science Park and the university. Our ambition is to become a channel in communicating the companies' competence needs to the university. This to ensure that the students coming out from the university have relevant knowledge.

We have good processes to source young talents for thesis and first job within the region due to the good student collaboration. During 2018, we will develop attractiveness outside of the region by attending different fairs both in Sweden and abroad.

Creative

The job with creating Creative 2.0 has been successful during 2017, still there are a lot of ideas and wishes to further develop the arena. In 2018, we will focus on making Creative even more attractive for students and companies. Our aim is to give a clearer vision about what Creative is and by this attract more events to the arena.

SCIENCE PARK MJÄRDEVI

Innovation competition

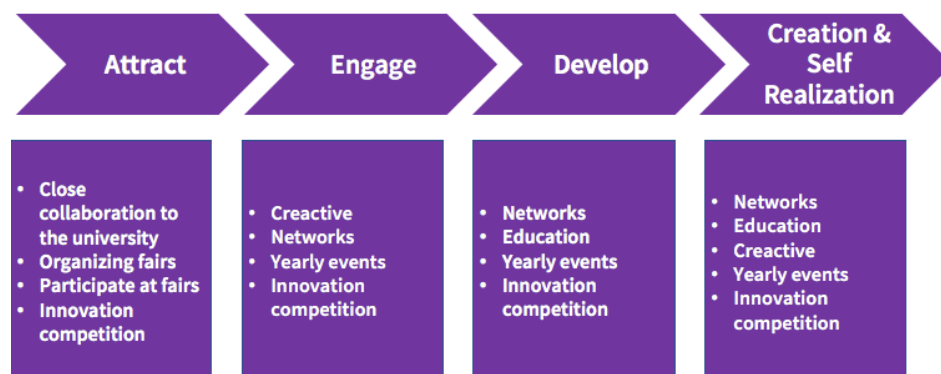
After 5 successful years with East Sweden Hack we have decided to leave this concept. In 2018, we will establish a new innovation competition.

Service offers for our talent groups

	Kids & High School Students	University Students	Young Professionals	Senior Professionals	Entrepreneurs
Networks					
Bright East		x	x		
Break			x	x	x
Software Dev Meet-Up			x	x	x
China Network				x	x
HR-Network				x	
Sustainable Science Park			x	x	x
Tech Tuesday		x	x	x	x
Lunchklubben			x	x	x
Start-up Meet-uo					x
Yearly Events					
Mjärdevistafetten		x	x	x	x
Mjärdevigolfen		x	x	x	x
Mjärdevi Motionsrace			x	x	x
Science Park Summer Party				x	x
After Work		x	x	x	x
Opportunity Day (former Diversity day)			x	x	x
Other					
Coderdojo	x	x			
Internships	x	x			
study visits	x	x			
Creative		x	x	x	x
Fairs		x	x		
Student Board		x			
Innovation challenge		x	x	x	x

Talent Attraction Process

With Science Park Mjärdevis Talent Attraction Process we will support the companies to attract, engage and develop their employees in order to open up for creation and self-realization. For the talents, this process give them a base for a successful career in Science Park Mjärdevi from that they quit their studies at the university until retire. The process will be further developed during 2018.



S C I E N C E
P A R K
M J Ä R D E V I

Secure Brand Attraction

Secure Brand and attraction is a prerequisite for the earlier two processes to succeed. The overall goal is to build a strong brand amongst our target groups and generate proud ambassadors to the Science Park. Most of the communication supports daily activities and ongoing projects, especially Våxtzon, and support the main vision, mission and objectives for the Science Park.

“Valuable content to promote the companies”

During 2017, the profile will be fully implemented and visualized in the community and in social channels. With a profile in place, our communication efforts will have better conditions to really make a break through. During 2018 we need to work on how we better source the news in the community and become better in creating valuable content. Also, we will further strengthen Mjärdevi through more film clips.

“Digital communication with a new web as a hub”

The new web were released in 2017. In 2018, we need to develop the web further, and also integrate it with our placebranding of Mjärdevi with digital signage and all digital infrastructure.

“A history of innovation”

33 years of innovation says something about our history and our position in the Swedish innovation system. We need to learn more about our history in order to educate our target groups. We will collect the innovation, build our symbols and write our stories. We want Linköping to know about the innovation capacity in Mjärdevi, be proud of what we have accomplished and inspired to realize the next innovation. Our long-term ambition is to create a book telling the story of innovation to our high-school students.

S C I E N C E
P A R K
M J Ä R D E V I

Management & support processes

Management and support processes are a prerequisite for running the operations. The overall goal is to build capacity in terms of resources, networks and financing in order to fulfil the Science park and the owner's directives.

“An active player in regional innovation system”

Science Park Mjärdevi holds great networks and gathers lots of information and knowledge that is of use in the ongoing work to further develop the region of East Sweden. The Science Park will take an active role to see to it that different processes align and complement each other – all in order to strengthen the competitiveness of the region of East Sweden.

The Science Park has been operating for 33 years and is a mature innovation environment. The business incubator LEAD is a core process in the Science Parks, and together vi can provide the ecosystem of East Sweden with generic processes within lean startup, open innovation and growth support. As a Science Park, we could facilitate processes that could strengthen our clusters and innovative areas further. Our network is strong locally and regionally, but also nationally and internationally – and our ambition is aside from our core assignment to support our Mjärdevi-companies – to support our regional innovation colleges in the best way.

Taking responsibility also means being a co-creator and contributing to the success of our co-workers in the innovation system. Therefore, our organisation will work actively on being professional actors and to contribute where we can.

Close cooperation will be carried out with LiU Innovation, LEAD, LiU Relation, NOSP, ALMI and Region Östergötland. Also, Science Park will work in close collaboration with the clusters of East Sweden as well as the new areas of innovation.

Within the management process, the organisation will strive to attract financing to run the Science Park in the best way. Except for the basic funding, the Science Park will attract grants for running external projects from Vinnova, Tillväxtverket, Region of Östergötland etc. The Science Park will not take on projects with a turnover that can not be handled with the base funding of our operations without co-funding from the municipality or the Region of Östergötland.

SCIENCE PARK MJÄRDEVI

During the end of 2017 and beginning of 2018, the following surveys will take place:

- Measuring development in the Science Park: Number of companies, turnover, profit etc.
- Measuring the growth in number of employees, what competences have been recruited, from where, and to prognosticate recruitment for 2017 etc.
- New companies moving in, and companies moving out – follow up
- Partner engagement survey – an interview study in the innovation system to measure how we are perceived by our partners and suppliers, what they think we do well, what we can do better to be a good co-creator.

Key Performance Indicators

Long term objectives

In 2015, the board of Science Park Mjärdevi decided on our long-term goals, presented below.

Goal/Time Schedule	Goal 2025	Goals of 2018	Acc 2017 (okt)	2016	2015
Number of companies	500	350	374	347	330
Number of new companies	200	50	27	17	20
Number of employees	9000	6700		6400	6000
Numer of Direct Investments	5	2		1	0

- Attract more entrepreneurial people
- Well-known brand amongst engineers
- Aim to build a coherent environment with Linköping university, Vallastaden and surrounding innovation areas

Comments:

During 2017, 43 new companies have moved into the park, and 13 has left the park. Of the 43, 22 comes through DoSpace. In total we have grown with about 65 companies in three years (from 310 in the end of 2014). A lot of the new companies are small. At the same time, we have an increasing amount of scaleups; growth companies that are increasing in both turnover as well as number of employees.

SCIENCE
PARK
MJÄRDEVI

KPIs

During 2016/17, the board of Mjärdevi, decided on a number of KPIs. We have done our best to gather information to present our development taking place. Although, some numbers are harder than others to collect.

Key processes	Measurements	Per 2017-09-30	Goal 2017	Acc 2016
Support Business Growth	Number of companies	376		347
	Number of associated companies			14
	Number of internationally owned companies			48
	Number of new recruitments by the companies in the park			661
	Number of projects facilitated/run by SPM	5		6
	Number of projects that SPM participate in	4		2
	External financing %			
	Number of companies taking part in the projects	165		
	Number of companies engaged in SPM activities			
	Number of companies visited	79		
	NPS	13		
	NKI	60		
	Number of new startups at LEAD			
	Turnover per employee			
Facilitate Talent Development	Awareness of SPM amongst students			
	Awareness of SPM amongst students outside of Lkp			
	Number of exjobs matched at the exjob fair			
	Number of jobs matched at the recruitment fair			
	Number of visitors at Creactive	30 000		46 000
	Number of events at creative	214		333
Attraction & Promotion	Awareness amongst the citizens of Lkp	82%		82%
	Number of companies moving in to the park	43		14
	Number of companies moving out of the park	13		13
	Number of national visits	3		
	Number of international visits	5		
	International exchange	5		
	Number of visits at the website			
	Number of followers in FB	2258		1750
Number of followers at Twitter	1902		1583	

SCIENCE
PARK
MJÄRDEVI

Budget

Presenting the budget of 2018. Our basic funding has increased with one million for 2018 in order to include the Creative arena in the basic funds. The amount has risen to 6 560 000 SEK. Above that, we have project funding's of 3 091 000 SEK, wich correlates to 32% of the total budget.

Rörelsens intäkter	Budget 2017	Budgetprognos 2017	Utfall 2017 per 171018	Budget 2018
Linköpings kommun Basfinansiering	6 060 000	5 560 000	5 560 000	6 560 000
Region Östergötland Styrkeområde IOT	120 000		120 000	120 000
Region Östergötland Basfinansiering		520 000	280 000	280 000
Tillväxtverket/Växtzon	1 448 035	1 448 035	614 787	431 347
Linköpings kommun/Växtzon			900 000	
Region Östergötland/Växtzon	500 000	500 000	360 964	500 000
Tillväxtverket/East Sweden Evolution	247 680	247 680		
Vinnova/Visual Sweden	160 000	160 000	140 000	160 000
Vinnova/Hot Remote	976 800	228 000	228 000	
Creative Partners och sponsorer	600 000	774 050	576 270	500 000
Lkp Kommun/Sociala Innovationer	650 000	823 000	823 000	
Innovationstävling	800 000	820 000	820 000	600 000
Sankt Kors Fastigheter/Ebbepark	250 000	250 000	250 000	250 000
Coderdojo Summercamp			197 780	100 000
Övrigt			148 011	150 000
Summa intäkter	11 812 515	11 330 765	11 018 812	9 651 347
Rörelsens kostnader				
Lönekostnader	-5 215 999	-4 586 663	-3 975 269	-4 616 370
Övriga projektkostnader	-3 124 138	-3 303 474	-1 167 064	-1 160 000
Administration	-1 217 000	-1 217 000	-911 192	-1 150 000
Lokaler - kontor	-320 000	-320 000	-272 436	-270 000
Lokaler - Creative	-1 180 000	-1 180 000	-1 120 513	-1 340 000
Möten och nätverk	-300 000	-450 000	-259 629	-317 000
Kommunikation och marknadsföring	-300 000	-450 000	-484 480	-450 000
Konferenskostnader	-50 000	-100 000	-7 550	-25 000
Resor nationellt och internationellt	-80 000	-180 000	-220 534	-300 000
Summa kostnader	-11 787 137	-11 787 137	-8 418 667	-9 628 370
Resultat	25 378	-456 372	2 600 145	22 977