



Verksamhetsplan 2019

Bolagets uppgifter och uppdrag

I Linköping har samtliga kommunens helägda bolag samlats i ett moderbolag – Linköpings Stadshus AB som äger samtliga aktier i nio 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 2018

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. Linköpings kommun redovisar utdelningen från Stadshus som s k anteciperad utdelning.

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 Standard & Poors's. Övriga bolag lånar vid behov av Stadshus AB. Nytt för 2018 är att Linköpings kommun tagit upp en rating av Standard & Poor's och tilldelades AA+, samma goda rating som Linköpings Stadshus.

Under året har Linköpings Stadshus AB tillsammans med kommunen och de större dotterbolagen med egen upplåning (Linköpingsgruppen) fortsatt samarbetet för att skapa bättre förutsättningar inom finansiell hantering. Utveckling sker hela tiden. Bolagen har getts möjlighet att låna med kommunal borgen och alla bolagens befintliga och kommande upplåning är med kommunal borgen. Bolagen har också tecknat lånelöften hos kommunen. Det gemensamma kapitalmarknadsprogrammet (MTN-program) och Certifikatsprogram som de större dotterbolagen ingått under 2017 har börjat utnyttjats under 2018. Ett grönt ramverk för gröna obligationer håller på att tas fram.

En ny tidplan för ekonomiska rapporter från dotterbolagen tagits fram. Den träder ikraft 2019 och innebär bl a att rapportering av planeringsförutsättningar tillsammans med budget med



Linköpings Stadshus AB

flerårsplan kommer att ersätta treårsplanerna. Med den nya tidplanen erhålls bättre förutsättningar att förutse händelser och därmed bättre planeringsunderlag för kommunen.

Linköpings Stadshus AB arbetar kontinuerligt med den nya dataskyddsförordningen (GDPR) som trädde ikraft i maj 2018. I arbetet bistår kommunens dataskyddsombud till viss del.

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, uppföljning och dialog kring hur respektive bolag arbetar med sitt kommunala uppdrag.

Under innevarande höst har arbete påbörjats med revidering av ägardirektiv och bolagsordningar.

Avveckling av Linköpingsexpo AB:s verksamhet har skett under 2018 och viss verksamhet har överlämnats till Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen. Beslut om hantering av bolaget kan ske under 2019.

Uppgifter inför 2019

Utifrån vår modell för ägarstyrning med mycket självständiga bolag ska vi arbeta för ytterligare ökad samverkan, uppföljning 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 behöva mer än en enskild ägardialog.

En översyn av ägardirektiven och bolagsordningar sker och kommunfullmäktige fattar sedan beslut om dessa i början av 2019.

Utifrån ett internkontrollperspektiv pågår en genomlysning av finansverksamhetens rutiner och organisation samt även hur redovisning av finansfrågor sker till styrelsen.

Beslut om hantering av Linköpingsexpo AB kommer att tas under 2019.

Inför kommande mandatperiod kommer Stadshus AB att anordna en styrelseutbildning för nya styrelserepresentanter i Stadshuskoncernen. I augusti har Linköpings Stadshus AB en styrelse- och strategidag.

En gemensam årsstämmodag äger rum i maj. Alla bolag utom Tekniska verken i Linköping AB och AB Stångåstaden har sina årsstämmor denna dag. Hösten 2019 anordnas en stor ägardialog.

Linköping den 21 november 2018

Peder BrandtVVD

Resultaträkning - Linköpings Stadshus AB - moderbolaget

Belopp i mnkr	Utfall	Budget	Prognos	Budget	Treårsplan		
	2017	2018	2018	2019	2019	2020	2021
Övriga rörelseintäkter	77,2	6,9	6,9	7,0	7,0	7,0	7,0
	77,2	6,9	6,9	7,0	7,0	7,0	7,0
Rörelsens kostnader							
Övriga externa kostnader	-68,4	-52,2	-58,1	-53,3	-53,3	-53,3	-53,3
Styrelsearvoden	-8,4	-0,5	-0,3	-0,6	-0,3	-0,3	-0,3
Rörelseresultat	0,4	-45,8	-51,5	-46,9	-46,6	-46,6	-46,6
Resultat från finansiella poster							
Resultat från andelar i koncernföretag	146,8	75,0	210,0	70,0	75,0	75,0	75,0
Ränteutgifter	15,0	15,0	16,8	20,0	20,0	25,0	30,0
Borgensavgift	-19,8	-21,0	-21,0	-22,0	-22,0	-23,0	-23,0
Räntekostnader och liknande resultatposter	-101,1	-107,0	-100,0	-105,0	-105,0	-113,0	-121,0
Resultat efter finansiella poster	41,3	-83,8	54,3	-83,9	-78,6	-82,6	-85,6
Mottaget koncernbidrag	566,2	230,5	230,5	230,5	230,5	230,5	230,5
Lämnat koncernbidrag	-111,0	-	-	-	-	-	-
Skatt på periodens resultat	-77,0	-15,8	-16,5	-16,9	-16,9	-16,0	-15,4
Periodens resultat	419,5	130,9	268,3	129,7	135,0	131,9	129,5

Övriga externa kostnader

Utbildning och informationsmöten	0,5
Köpta tjänster Visit Linköping & Co	8,5
Köpta tjänster Linköping City Airport	40
Köpta tjänster Linköpignsexpo	0
Köpta tjänster Stångåstaden	1
Köpta tjänster Linköpings kommun	2
Årsredovisning	0,1
Kontorshyra	0
Konsultkostnader inkl revision	1
Övriga rörelsekostnader	0,2
	53,3

Resultat från andelar i koncernföretag

Stångåstaden	55
Ospec reavinst	15
	70

Mottaget koncernbidrag

Tekniska verken	187
Lejonfastigheter	39
Sankt Kors	4,5
	230,5



Linköpings Stadshus AB

Kommentarer till Budget 2019 – Linköpings Stadshus AB -moderbolaget

Förslaget till budget följer i allt väsentligt den treårsplan för 2019-2021 som Linköpings Stadshus AB:s styrelse fastställde 2018-10-02.

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

Intäkter

Intäkterna avser Management Fee som införts från 2014.

Rörelsekostnader

De budgeterade rörelsekostnaderna är något högre än föregående års budget, 1,1 mnkr. Detta beroende bland annat på genomförande av styrelseutbildning under 2019 och uppräknig av ersättning till Linköping City Airport AB.

Finansiella poster

Resultat från koncernföretag beräknas till 70 mnkr. Delarna utgörs av utdelning från AB Stångåstaden på 55 mnkr (bosociala medel) 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 2 mnkr lägre än föregående års budget men 5 mnkr högre än beräknat utfall 2018.

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 16,8 mnkr och resultatet före skattemässiga koncernbidrag till ca 130 mnkr.

Budgeten behandlas av Linköpings Stadshus styrelse den 28 november 2018.

Linköping den 21 november 2018

Peder Brandt
vVD



Alternativ Budget 2019 Linköpings Stadshus AB

Vid ekonomisk avstämning av dotterbolagens budget har konstaterats en differens. Linköpings Stadshus AB lämnar årligen ersättning till Linköpings City Airport för drift av den civila flygtrafiken på flygplatsen. För 2018 har ersättningen till Linköping City Airport varit 40 mnkr.

Linköpings City Airport AB har i sin budget inkommit med önskan om utökad ersättning för drift av flygplatsen. Anledningen till detta är ökade kostnader för flygplatstjänster köpta både från Saab (tillgång och tjänster landningsbanan) och Coor (ramp- och säkerhetstjänster), ökningen för dessa delar är ca 2 mnkr.

Förutom ovanstående påpekar bolaget sin sårbarhet och att det för verksamheten inte finns någon buffert för oförutsedda händelser. Bolaget önskar ett utökat bidrag med 2,5 mnkr för oförutsedda händelser.

Totalt innebär det en ökad kostnad för drift av flygplatsen med 4,5 mnkr, till totalt 44,5 mnkr. Resultatet För Linköpings Stadshus AB skulle försämrats med samma belopp och förändras från 129,7 mnkr till 126,2

Resultaträkning - Linköpings Stadshus AB - moderbolaget

Belopp i mnkr	Utfall	Budget	Prognos	Budget	Treårsplan		
	2017	2018	2018	2019	2019	2020	2021
Övriga rörelseintäkter	77,2	6,9	6,9	7,0	7,0	7,0	7,0
	77,2	6,9	6,9	7,0	7,0	7,0	7,0
Rörelsens kostnader							
Övriga externa kostnader	-68,4	-52,2	-58,1	-57,8	-57,8	-57,8	-57,8
Styrelsearvoden	-8,4	-0,5	-0,3	-0,6	-0,3	-0,3	-0,3
Rörelseresultat	0,4	-45,8	-51,5	-51,4	-51,1	-51,1	-51,1
Resultat från finansiella poster							
Resultat från andelar i koncernföretag	146,8	75,0	210,0	70,0	75,0	75,0	75,0
Ränteintäkter	15,0	15,0	16,8	20,0	20,0	25,0	30,0
Borgensavgift	-19,8	-21,0	-21,0	-22,0	-22,0	-23,0	-23,0
Räntekostnader och liknande resultatposter	-101,1	-107,0	-100,0	-105,0	-105,0	-113,0	-121,0
Resultat efter finansiella poster	41,3	-83,8	54,3	-88,4	-83,1	-87,1	-90,1
Mottaget koncernbidrag	566,2	230,5	230,5	355,5	230,5	230,5	230,5
Lämnat koncernbidrag	-111,0	-	-	-	-	-	-
Skatt på periodens resultat	-77,0	-15,8	-16,5	-42,2	-15,5	-14,6	-13,5
Periodens resultat	419,5	130,9	268,3	224,9	131,9	128,8	126,9

Övriga externa kostnader

Utbildning och informationsmöten	0,5
Köpta tjänster Arenabolaget	8,5
Köpta tjänster LCA	44,5
Köpta tjänster Expo	0
Köpta tjänster Stångåstaden	1
Köpta tjänster Linköpings kommun	2
Årsredovisning	0,1
Kontorshyra	0
Konsultkostnader inkl revision	1
Övriga rörelsekostnader	0,2
	57,8

Resultat från andelar i koncernföretag

Stångåstaden	55
Ospec reavinst	15
	70

Mottaget koncernbidrag

Tekniska verken	187
Tekniska verken extra utdelning	125
Lejonfastigheter	39
Sankt Kors	4,5
	355,5

Tekniska verken-koncernen Budget 2019

Styrelsen i Tekniska verken i Linköping AB (publ)



Utfärdad av:

Peter Forssman
Christina Wiktorsson

ekonomi- och finansdirektör
koncerncontroller

Godkänd av:

Charlotta Sund

vd och koncernchef

Fastställd av:

Styrelsen

2018-11-16

Innehåll Budget 2019

Budget 2019	3
Inledning.....	3
Budget 2019 och finansiell flerårsplan.....	3
Makroekonomi	4
Elpris.....	5
Miljöperspektiv.....	6
Ägardirektiv och finansiella mål	7
Styrning, planering och uppföljning.....	10
Strategiska utvecklingsområden och portföljstrategi.....	12
Strukturella förändringar	13
Prisantaganden.....	13
Volymutveckling	13
Koncernens intäkter.....	15
Koncernens resultat (EBITDA och rörelseresultat)	16
Finansiellt netto och resultat efter finansiella intäkter och kostnader	20
Koncernens investeringar	21
Koncernens kassaflöde	22
Finansiering	23
Personal.....	24
Finansiell flerårsprognos.....	24
Jämförelse mot treårsplan 2019-2021 till Linköpings kommun.....	25
Sammanfattning	27
Styrelsens beslut.....	27

Budget 2019

Inledning

Denna rapport med kommentarer utgör tillsammans med bilagd finansiell information dokumentation för beslut kring koncernens Budget 2019 samt den finansiella flerårsplanen som integreras i koncernens Affärsplan 2019-2023.

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. Vissa reserveringar av medel har dock gjorts investeringsmässigt på koncernnivå för eventuellt tillkommande investeringar.

För prognosen 2018 är den enskilt största osäkerhetsfaktorn omfattningen av de nedskrivningsprövningar som kommer ske vid årsslutet. Under en följd av år har nedskrivningar belastat koncernens resultat. Till följd av främst högre elpriser är sannolikheten stor att återtagande av vissa tidigare nedskrivningar ska göras i årsbokslutet 2018. I prognosen har beaktats en grov bedömning av nivån.

Styrelsens beslut daterat 2018-11-16 återfinns på sista sidan. I beslutet flaggar styrelsen till ägaren att omfattande investeringsbeslut förväntas tas under 2019 för understödjande av CO2-neutralt Linköping 2025 genom förnybar elproduktion som möter Linköpings kommuns elbehov. Dessa omfattande, tillkommande, investeringar beslutas under 2019 och har inte arbetats in i den finansiella flerårsplanen. Indikativt kan sägas att 21 vindkraftverk är med i upprättad plan och cirka 24 ytterligare behövs för realiserande av kommunens plan.

Budget 2019 och finansiell flerårsplan

I augusti 2018 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 förhållande till tidigare rapporterad treårsplan till Linköpings kommun noteras vissa materiella förändringar – främst rörande bruttointäkterna tfa elprisbedömning, uppjusterat resultat i prognos 2018, beräknade överavskrivningar på en omfattande investeringsvolym. Övriga justeringar är mer av karaktären förskjutningar mellan åren.

Styrelsens presidium beslutade den 29 oktober att flaggning av förändringarna bör göras baserat på det preliminära budget och flerårsprognosmaterialet som föreläggs styrelsen för beslut den 16 november.

Makroekonomi

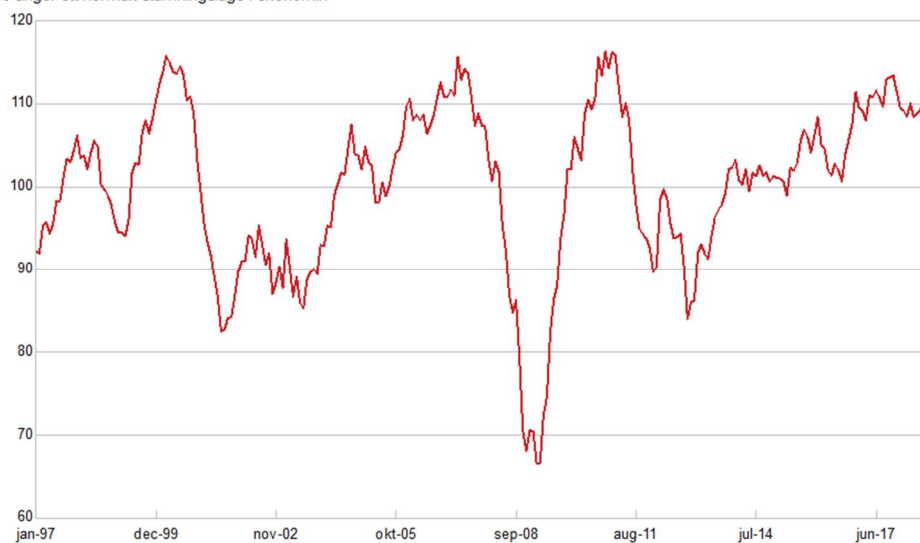
Sverige har under ett antal år haft en makroekonomisk situation som varit starkare än många länder i vår omvärld. Vi får gå tillbaka till augusti 2011 för att finna likartad nivå på den goda konjunkturen. Fortsatta utmaningar i ekonomin är den fortsatt låga inflationen, omvärldens svaga tillväxt och förändrad demografi. Inledningen av fjärde kvartalet 2018 har kännetecknats av stor osäkerhet på de finansiella marknaderna. Världens börser har kraftigt sjunkit till följd av rådande osäkerheter – inte minst kopplat till USA's president Trumps agerande på världsarenan kring global frihandel. Den stora osäkerheten kring Brexits vara eller inte vara och dess faktiska effekter är fortsatt mycket stora.

För ett år sedan befarade många bedömare att konjunkturen nått sin topp och en avmattning är mer sannolik än osannolik. Logiken då var att i 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. Hur blev det då? Den avmattning i konjunkturen som förespåkades har bara delvis infriats. Vi kan notera en avmattning i konjunkturen, men på en fortsatt stark nivå.

Barometerindikatorn (utgiven av Konjunkturinstitutet) noterade en nivå kring 112 vid årsskiftet. Den har sedan under 2018 sjunkit till cirka 108, dvs fortsatt högkonjunktur. Konjunkturinstitutet bedömer att den svenska konjunkturen under en kortare period kan komma att stärkas för att sedan mattas av mer bestående.

Barometerindikatorn

100 anger ett normalt stämningssläge i ekonomin



Källa: Konjunkturinstitutet

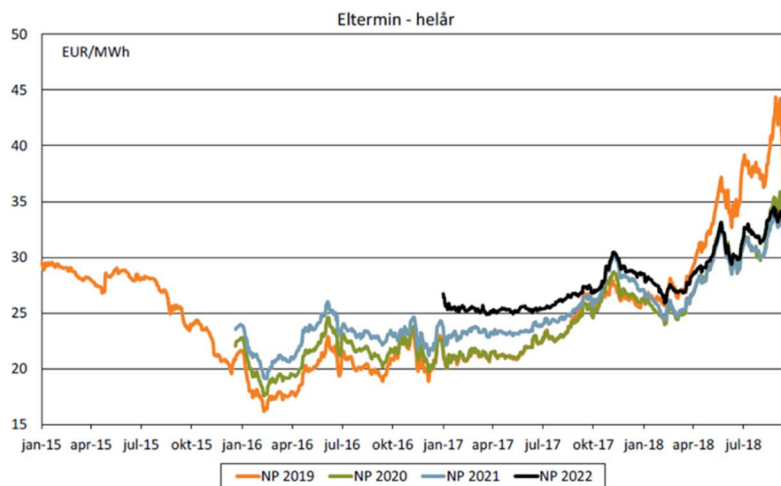
Hämtat: 2018-10-28 10:16

Sammantaget är bedömningen att konjunkturen har nått sin topp och att avmattning sker under 2019. Betydelsen av finansiell styrka i koncernen ökar när konjunkturen viker. 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 snabbt kan kapital komma att bli en bristvara.

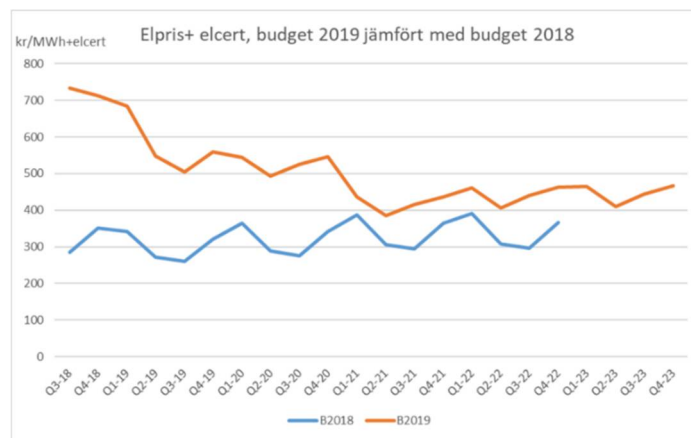
Elpris

Tekniska verken-koncernens påverkan av prisutvecklingen på el är mycket stor. Resultatmässigt uppstår de största effekterna i produktionsledet medan de omsättningsmässigt största effekterna uppstår i elhandelsledet. Genom prissäkring kan effekterna från svängningar jämnas ut över tiden – i såväl uppgång som nedgång.

Terminspriset på el har under 2018 varit väsentligt högre än ett år tidigare och bedöms kvarstå på en högre nivå.



Vid jämförelse mellan de prisnivåer som antogs för budget 2018 och nu för budget 2019 noteras en klart högre nivå som resultat av marknadens förändringar. Den kraftiga uppgången i pris på elcertifikat bidrar till en period med ovanligt höga priser. Tekniska verkens prisprognoser faller tillbaka på den elprisprognos som Bixia AB publicerade externt i maj 2018. Det är inte osannolikt att den kommande publika Bixia-prognosen kommer att justeras upp ytterligare.



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 biobränsle 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 träffades en parlamentarisk överenskommelse - "Energiöverenskommelsen" 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 2019 och flerårsplanen för 2020-2023 speglar koncernens nuvarande verksamhet och arbetet för att nå koncernens vision – "Att bli världens mest resurseffektiva region". Under 2018 har beslut

fattats om en kraftfull satsning på förnybar elproduktion de kommande åren. Inriktningen är initialt att Tekniska verken ska ha tre likvärdiga produktionsben för el:

1. Vattenkraft
2. Kraftvärme
3. Vindkraft (eller vid varje tidpunkt affärsmässigt mest optimala produktionsslag).

I förlängningen finns en målbild att Tekniska verkens elproduktion i de tre benen ska möta Linköpings kommuns samlade behov av el. Vid styrelseseminarium och beslut om budget 2019 och affärsplan noterades att kommunstyrelsen i Linköping bifallit "Kommunkoncernens handlingsplan 2018-2020 för koldioxidneutralt Linköping 2025" som ansluter väl till den av Tekniska verken fastställda vindkraftsstrategin om fortsatt investering i förnybar elproduktion.

Tekniska verken har i budget 2019 och Affärsplan 2019-2023 inte tagit finansiell höjd för en förnybar elproduktion som möter Linköpings samlade elbehov. Vid styrelsemöte den 16 november 2018 noterades särskilt behovet att tydligt till ägaren kommunicera att betydande investeringsbehov för att realisera planen inte finansiellt är återspeglad i den till kommunen rapporterade treårsplanen för 2019-2021. I samband med koncernens strategiarbete i början av 2019 och inför inriktningsbeslut för Affärsplan 2020-2024 kommer inarbetning ske av full implementering av vindkraftsstrategin för att möta elbehovet i Linköping med förnybar elproduktion 2025. Ytterligare investeringar på i storleksordningen 1.000 mnkr beräknas därmed att arbetas in i kommande affärsplan och treårsplan 2020-2022 med den del som belöper på planperioden.

Koncernen ser 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 planenliga avskrivningar.

Ägardirektiv och finansiella mål

Ägardirektiven kvarligger oförändrade jämfört med föregående år. Nyttillträdd majoritet i Linköping kommer att se över och revidera såväl "Gemensamt ägardirektiv" som "Särskilt ägardirektiv till Tekniska verken". Den strategiska plattformen för koncernen känns stabil och accepterad varför inga dramatiska förändringar förväntas i de nya ägardirektiven.

Det är bolagets uppfattning att ägardirektiven mycket väl 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 statiska för ett enskilt år.

Finansiella måltal

		Måltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Soliditet	%	> 30%	49	49	50	49	50	52	55	58
Avkastning på totalt kapital 1)	%	> 6%	8,2	7,1	9,9	6,9	6,9	6,8	6,7	6,9
Operativt kassaflöde (intern def.)	Mnkr	> 0	409	397	13	-539	-5	100	401	507
Utdelning	Mnkr	187	187	187	337	312	262	187	187	187

- Koncernens soliditet överstiger fortsatt ägarens restriktion med mycket god marginal, trots betydande extrautdelning 2018-2020 (totalt 350 mnkr).
- Avkastningsmålet möts under hela prognos perioden.
- Kassaflödet belastas främst 2019 av offensiv satsning på förnybar elproduktion, bredbandsutbyggnad, investering för produktion fri från fossil olja och kol.



1)

Avkastningsmålet är definierat som genomsnitt över en konjunkturcykel, normalt 5 år.

*) 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. 2018 har 175 mnkr i extra utdelning lämnats. I budget planeras för 150 mnkr i extra utdelning och 75 mnkr år 2020.

Avkastningsmålet är över en flerårsperiod, normalt 5 år. Avkastningen på det totala kapitalet bedöms nå en all-time-high-nivå 2018 som effekt av bedömt återtagna tidigare genomförda nedskrivningar på vattenkraft. Under 2019 och åren framåt sjunker avkastningen till följd av främst omfattande investeringar som ökar kapitalbasen, men som inte omedelbart levererar en avkastning på 6% eller mer. Måltalet känns fortsatt relevant och innefattar betydande utmaningar sett över tiden.

Koncernen möter ägarens avkastningsmål under hela prognosperioden. Det ska dock betonas att med ökad reglering inom flera områden – inte minst elnätsreglering – kommer lönsamheten påtagligt påverkas negativt.

Koncernens soliditet är fortsatt mycket god och riskerar inte under någon period i flerårsprognosen att hamna nära det riskogolv som ägaren satt upp med 30 % soliditet. Energibranschen står inför en betydande omvandling. En god soliditet och finansiell styrka kapar 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.

Det operativa kassaflödet har under 2018 varit mycket starkt under första halvåret, för att sedan falla tillbaka under andra halvåret – främst drivet av genomförd extrautdelning om 150 mnkr (utöver ordinarie 187 mnkr) samt ökade investeringar. 2019 budgeteras för ett kraftigt negativt operativt kassaflöde. Detta är i allt väsentligt hänförligt till total utdelning om 337 mnkr och den kraftfulla, strategiska satsningen med investering i vindkraft.

Under 2017 drabbades Lejonpannan av en skada på en rotor (för elproduktion). Skadan bedöms ha medfört ett produktionsbortfall till ett värde av cirka 20 mnkr 2017 och 25 mnkr 2018. Härutöver har merinvestering tvingats göras med 22 mnkr varav 17 mnkr belöpte på 2017. Rotorn är på plats och elproduktionen igång sedan september 2018.

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

Under 2018 har ägaren och Tekniska verken enats om "Ägarens utdelningsförväntan" som alternativ till en traditionell utdelningspolicy.

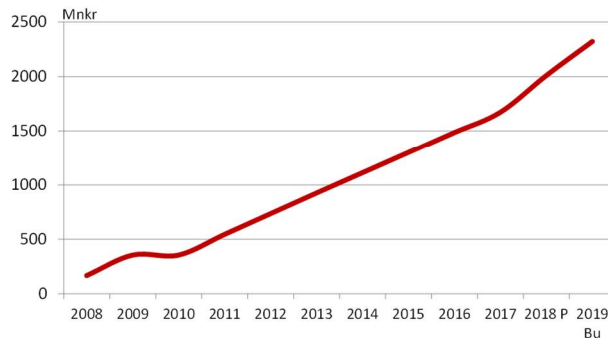
Tekniska verkens ultimata ägare – Linköpings kommun – uttrycker, via Linköpings Stadshus AB, förväntningar på utdelning (utdelningsbetingat koncernbidrag) för respektive år. Utdelningsförväntan sätts inför respektive verksamhetsår och uppgår för budget 2019 och prognosperioden till 187 mnkr per år.

Extrautdelning som planeras som återbetalning av tidigare erhållen nyemission har beaktats i budget och prognos. 2018 betalades 150 mnkr i extrautdelning, i budget 2019 planeras för ytterligare 125 mnkr och år 2020 ytterligare 75 mnkr. Den upprättade budgeten och flerårsprognosen visar att detta ska vara möjligt utan att skada bolagets framtida investeringar och drift.

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.

Utöver utdelningen betalar Tekniska verken årligen en så kallad Management Fee uppgående till 3 mnkr per år till Linköpings Stadshus AB.

Utdelning till ägaren



- Tekniska verken lämnar normalt utdelningsbetingat koncernbidrag till ägaren.
- Under 2018 och i budget 2019 har dessutom beaktats extra utdelning, lämnad från beskattat eget kapital.
- Under den redovisade tolvårsperioden har nära 2,5 miljarder kronor lämnats till ägaren.
- Ytterligare extra utdelning planeras för 2020 uppgående till 75 mnkr.

Styrning, planering och uppföljning

Linköpings kommun har i många år haft en mycket framgångsrik balans i styrningen av de kommunalt ägda bolagen. Styrningen från ägaren har varit formaliserad och skett genom "Gemensamt ägardirektiv" och "Särskilt ägardirektiv". Utifrån dessa har styrelserna i respektive bolag på aktiebolagsrättslig grund tillsammans med företagsledning säkerställt ett mycket framgångsrikt företagande till gagn för Linköpings kommun och dess invånare. Styrningen har därmed varit formell och ägarstyrningen har varit frikopplad från bolagsstyrningen där styrelsen har ansvaret. Detta har också på ett bra sätt anslutit till aktiebolagslagen.

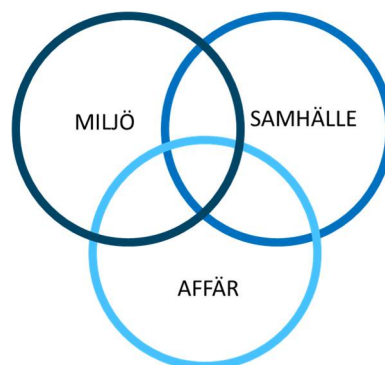
Få kommuner har så framgångsrika företag som Linköping med till exempel Tekniska verken och Stångåstaden inom respektive bransch. Bolaget upplever inslag av ökad vilja till tjänstemannastyrning från kommunledningskontoret via Linköpings Stadshus AB. Även enskilda politiker (utanför bolagets styrelse) rör sig allt mer i gränslandet informationssökande eller informellt styrande. Tekniska verken bedömer det mycket olyckligt, olämpligt och i strid med aktiebolagslagen med all informell styrning av kommunkoncernens bolag och värnar om att den tidigare framgångsrika och korrekta modellen kommer gälla även framåt.

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 2019 och flerårsprognosen för 2020-2023 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 nio affärsområden, oavsett bolagstillhörighet, där Mjölby-Svartådalen Energi utgör ett eget ben som tillkom i maj 2017.



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 2019-2023. I grunden är de samma som föregående år, vilket ger en styrka i planeringsarbetet om inte starka behov till omprövning finns.

De strategiska utmaningarna har särskilt belysts i den upprättade Affärsplanen som styrelsen godkänt som inriktning för det fortsatta arbetet med flerårsplanerna och budget 2019.



Styrelsen för Tekniska verken i Linköping AB (publ) beslutade i augusti om de strategiska prioriteringarna som gäller in i 2019. Den upprättade budgeten har till samtliga delar beaktat den strategiska inriktningen och de beslut som fattats i styrelsen därefter.

Strukturella förändringar

Under 2018 har en hel del koncerninternt strukturellt arbete genomförts. Syftet har framförallt varit att renodla den koncerninterna strukturen kring ägandet av vindkraft. Externt har framförallt två strukturella förvärv genomförts. Tekniska verken i Linköping AB köpte återstående 1% av aktierna i Ljusfors Kraft AB från Billerud Korsnäs. Genom förvärvet innehas 100% och en fusion av Ljusfors in i Tekniska verken har inletts. Finansiell effekt är försumbar. Den andra strukturella affären består i att Tekniska verken i Linköping Vind AB förvärvat återstående 55% av aktierna i Bixia ProWin AB från övriga externa delägare för totalt cirka 58 mnkr. Affären skapar ytterligare förbättrade förutsättningar för Tekniska verken att utveckla och driva verksamheten inom vindkraftsområdet. Vissa koncerninterna förändringar har härutöver skett.

Bixia AB har inlett fusion genom absorption av det helägda dotterbolaget Bixia Energy Management. Transaktionen har inga direkta finansiella effekter, men ska på sikt leda till viss förenkling i administration.

I budgeten för 2019 har inga strukturella förändringar beaktats. För respektive prognosår i flerårsprognosen återfinns investeringsreserver som redovisas separat i de finansiella sammanställningarna.

Prisantaganden

Budgeten har upprättats utifrån bland annat följande prisantaganden:

Fjärrvärme (Lkpg)

- företag +0,8 %, 1 januari 2019 (*avser Linköping, beslutad*)
- småhus +0,8 %, 1 januari 2019 (*avser Linköping, beslutad*)

Elnät (Lkpg) 0,0 %, 1 januari 2019 (*beslutad*)

Vatten/Avlopp

- anläggningsintäkt +2,0 %, 1 januari 2019 (*beslutad*)
- övrigt +/- 0% (*beslutad*)

Avfallstjänster +9,0 %, 1 januari 2019 (*beslutad i TvAB, för beslut i KF*).

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).

2018 inleddes med kall vinter och god vattentillgång för vattenkraften. Sommaren blev extremt varm, nederbördsfattig och vindfattig. Bristande vattentillgång i magasinerna gör att vattenkraftsproduktionen förväntas inleda 2019 svagare än ett normalår men ändå på tillfredsställande nivåer.

På bredbandssidan fortgår expansionen, nu framförallt med betydande satsningar på landsbygden, vilket också återspeglas på investeringsidan.

Volymutvecklingen för ett antal av koncernens produkter och tjänster framgår nedan. Notera särskilt att volym för prognosperioder normalt utgår från så kallad normalårsproduktion.

	Storhet	2016	2017	P 2018	Bu 2019	2020	2021	2022	2023
Elhandel	GWh	5.390	5.192	5.136	5.405	5.843	6.304	6.754	7.203
Kraftvärme elprod fsg	GWh	276	251	222	329	330	330	333	334
Kraftvärme MSE elprod fsg	GWh	29	29	37	36	36	37	37	37
Vattenkraft elprod	GWh	198	142	280	265	327	327	327	327
Vattenkraft MSE elprod	GWh	23	17	40	46	46	46	46	46
Fj.värme hg	GWh	1.487	1.472	1.659	1.583	1.586	1.589	1.592	1.595
Fj.värme MSE hg	GWh	213	214	222	231	232	234	235	236
Fjärrkyla hg	GWh	96	92	119	133	148	169	187	200
Ånga hg	GWh	51	51	51	52	52	52	52	52
Elnät överfört till kund	GWh	1.481	1.495	1.531	1.558	1.586	1.611	1.643	1.684
Elnät MSE överfört till kund	GWh	232	232	237	234	234	234	234	234
Vatten mängd såld erocsvatten	Milj m ³	12,5	12,3	12,5	12,4	12,5	12,5	12,6	12,6
Biogas fsg/volym, fordonsgas	Milj kg	9,0	8,2	8,7	9,1	10,2	10,1	11,0	11,1
Bredband anslutningsbara privatkunder	Antal	46.582	51.971	57.500	63.000	68.000	71.500	74.000	76.000
Vindkraft fsg	GWh	17	20	23	30	208	249	332	332
Vindkraft MSE fsg	GWh	24	26	21	23	23	23	23	23

Ovanstående volymantaganden återspeglas finansiellt i budget och flerårsprognos.

Koncernens intäkter

Mnkr	Utfall 2017	Prognos 2018	Budget 2019
Totala intäkter	4.839	5.556	5.808
- förändring i %	- 1 %	15 %	5 %

Koncernens intäkter påverkas normalt kraftigt av prisförändringar på el till följd av de stora handelsvolymerna (såväl såld som köpt el) i Bixia AB. Prisutvecklingen på el har beskrivits separat tidigare i rapporten. Elprisutvecklingen, god vattenkraftsproduktion under första tertialet 2018 samt helårseffekt av MSE som dotterbolag påverkar prognosen kraftigt positivt.

I Budget 2019 har de nu beslutade prisökningarna beaktats för fjärrvärme, vatten och avlopp och hushållsavfallstjänster.

Intäkternas utveckling per affärsområde eller bolag/underkoncern framgår av tabellen nedan:

PROGNOS 2018		5 556
- AO Avfallstjänster	8	
- AO Biogas	19	
- AO Bredband	37	
- AO Bränslebaserad energi	68	
- AO Elhandel	101	
- AO Flödande energi	-14	
- AO Nät	-27	
- AO Vatten & Avlopp	4	
- MSE-koncernen	14	
- Bixia ProWin-koncernen	0	
- Eliminering och övrigt	42	
BUDGET 2019		5 808

Inom AO Elhandel (Bixia) budgeteras en påtaglig ökning av intäkterna. Ökningen är hänförlig till såväl högre marknadspris på el (vilket brutto ökar såväl intäkter som kostnader i Bixia) samt återtagande av viss volym. Det mot slutet av 2018 inledda samarbetet med ICA bedöms ge positiva volymeffekter under 2019. Totalt bedöms den samlade elhandelsvolymen öka med nära 270 GWh.

Inom Bränslebaserad Energi noteras en budgeterad ökning om 68 mnkr mellan prognos 2018 och budget 2019. Här är det framförallt pris och volymeffekt på elproduktionen som får ett genomslag. Högre pris och normal produktion på turbinen som skadades under 2017 och kom i drift igen i september 2018.

Intäkterna ökar för bredbandsverksamheten inom främst privatkund och intäkter från Katrineholms kommun för landsbygdsutbyggnad.

Den noterade intäktsminskningen inom affärsområde Nät är främst en följd av koncernintern flytt av personal till Utsikt Bredband. Tidigare återfanns viss personal inom affärsområde Nät som sålde tjänsterna till Utsikt Bredband.

AO Flödande energi uppvisar minskade intäkter trots beräknat högre elpriser. Även här är den enskilt största orsaken av koncernintern natur, utan inverkan på koncernen totalt, och kopplas till att tidigare handel mellan två juridiska personer (TvAB och Ljusfors Kraft AB) från och med årsskiftet 2018/19 upphör till följd av den planerade fusionen av bolagen.

Intäkterna för Mjölby-Svartådalen Energi ökar med cirka 14 mnkr. Ökningen är främst hänförlig till pris på el vilket gynnar vattenkraften, vindkraften och kraftvärmen.

Koncernens resultat (EBITDA och rörelseresultat)

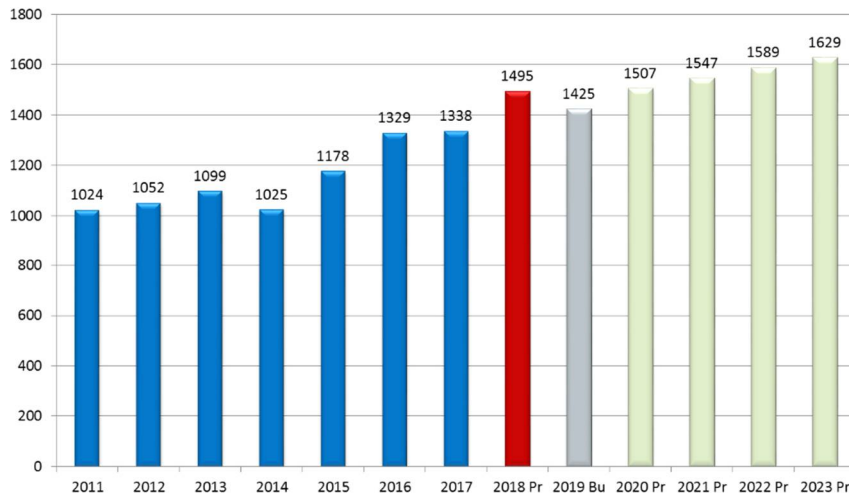
Metodiken för att upprätta budget och flerårsprognoser är att verksamheterna utgår från ett så kallat normalår vad gäller temperatur, vind, nederbördsförutsättningar mm. Avvikelse från ett normalår kan få betydande finansiella effekter för koncernen. Det är därför av stor vikt att styrelse och ägare har förståelse för att resultatet kan påverkas mycket materiellt av faktorer som bolaget inte råder över. I vissa fall görs justering mot normalår baserat på känd information – till exempel att vattenmagasin är under normalt redan vid årets ingång.

Koncernens intjäningsförmåga påverkas påtagligt av 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. Ny eller ändrad myndighetsreglering kan få betydande effekter. I Budget 2019 och den efterföljande flerårsprognosen har den av Energimyndigheten förordade prisregleringsmodellen beaktats efter bästa förmåga. Sammantaget för koncernens elnätsverksamheter medför detta betydande resultatförsämringar och därmed sammanhängande begränsningar i långsiktig infrastrukturinvestering i elnät.

Koncernens rörelseresultat före av- och nedskrivningar (EBITDA) når i budget 2019 en nivå om 1.425 mnkr, en minskning med 70 mnkr mot prognostiserade 1.495 mnkr. I Budget 2019 återfinns i likhet med tidigare år en öppet redovisad reservering. För 2019 uppgår den till 62 mnkr och avser täcka oförutsedda händelser och eventuellt tillkommande satsningar. I prognosen återfinns inte motsvarande reservering. EBITDA är därmed på en i allt väsentligt motsvarande nivå i Budget 2019 som i prognosen för 2018, reserveringen exkluderad.

EBITDA för koncernen. Utveckling 2011 - budget 2019 och flerårsprognos (belopp i mnkr):



Koncernens samtliga affärsområden uppvisar positivt EBITDA. Den mest påtagliga ökningen i rörelseresultatet före avskrivningar noteras i bredbandsverksamheten. Ökningen är främst hänförlig till bidragsdelen för utbyggnaden i Katrineholms landsbygd och volym inom privatkundsegmentet.

Bränslebaserad energi budgeterar för ett EBITDA som understiger prognos 2018 med 34 mnkr. Stigande bränslepriser, lägre behandlingsintäkter och utökad bemanning påverkar resultatet negativt.

För elnätverksamheten i Linköping/Katrineholm (AO Nät) noteras 15 mnkr i resultat tapp mellan 2018 och 2019 till följd av kostnadsökningar som får fullt genomslag vid oförändrat pris mot kund i budget 2019.

Mnkr	Prognos 2018	Budget 2019	Förändr.
<i>EBITDA rörelseres före av- och nedskrivning</i>			
AO Avfallstjänster	28	32	4
AO Biogas	44	48	4
AO Bredband	73	109	36
AO Bränslebaserad Energi	814	780	-34
AO Elhandel	31	33	2
AO Nät	288	273	-15
AO Flödande Energi	18	27	9
AO Vatten & Avlopp	66	71	5
AO MSE	99	104	5
AO ProWin	11	11	0
Övrigt och elimineringar *)	23	-63	-87
Summa EBITDA	1 495	1 425	-70

*) Inkl budgetreserv 2019 om 62 mnkr

Sammantaget kan noteras att koncernens intjäning är fortsatt är mycket god, men också mycket beroende av utvecklingen inom affärsområde Bränslebaserad Energi.

Tekniska verken-koncernen bedriver en anläggningstung verksamhet vilket driver investeringar och medför betydande avskrivningar i resultaträkningen. **Rörelseresultatet**, dvs resultat efter avskrivningar men före finansiella poster, budgeteras 2019 till 751 mnkr jämfört med prognosticerade 1.017 mnkr för 2018. Exkluderas prognosticerad återtagen nedskrivning på vattenkraften om 175 mnkr är noteras ett lägre resultat med 91 mnkr i budget 2019. Av de 91 mnkr lägre utgör -62 mnkr av budgetreserv medan återstående -29 mnkr utgör reella förändringar.

Förändringarna i rörelseresultat per affärsområde framgår av tabellen nedan:

PROGNOS 2018		1 017
- AO Avfallsbehandling	4	
- AO Biogas	4	
- AO Bredband	21	
- AO Bränslebaserad energi	-22	
- AO Elhandel	6	
- AO Flödande energi	-3	
- återtagen nedskrivning 2018	-175	
- AO Nät	-14	
- AO Vatten & Avlopp	0	
- MSE-koncernen	5	
- Bixia ProWin-koncernen	1	
- Eliminering och övrigt	-93	
BUDGET 2019		751

Affärsområde Avfallsbehandling har i budget beaktat den av styrelsen beslutade prishöjningen om 9% för hushållsavfallstjänster. Denna höjning medför att kollektivet möter kraven på självkostnad och inte genererar något underskott 2019.

Bredbandsverksamheten fortsätter sin expansion med fortsatt resultattillväxt. Enligt tidigare beslut görs en omfattande satsning på bredband för landsbygden under 2018 och de närmsta åren framåt. Resultatmässigt är det framförallt erhållna och redovisningsmässigt intäktsförda bidrag för bredbandsutbyggnad på landsbygd som bidrar till den positiva utvecklingen 2019. Tidigare befarade nedskrivningsbehov har vid den fortsatta analysen av kassaflödesgenererande enhet och diskonterade kassaflöden resulterat i att nedskrivning inte bedöms relevant utifrån nuvarande affärsscenarion.

Utvecklingen inom affärsområde Bränslebaserad energi har kommenterats tidigare i rapporten.

Affärsområde Nät budgeterar ett resultat marginellt understigande prognosen för 2018. Avsaknaden av priskorrigerings mot kund samtidigt som kostnadsmassan i affärsområdet ökar till följd av bland

annat ökade säkerhetskrav, modernisering av IT-miljön mm medför ett resultatbortfall med 14 mnkr jämfört med det prognosticerade resultatet.

Affärsområde Vatten och Avlopp bedrivs till stor del inom det strikt reglerade VA-kollektivet där självkostnadsprincipen blir vägledande.

MSE-koncernen uppvisar fortsatt en god resultatutveckling i budget 2019 jämfört med prognosen för 2018. Främsta orsakerna är ett budgeterat bättre produktionsnetto på fjärrvärme samt ökade intäkter och resultat för vattenkraftsproduktionen. I likhet med övriga bolag i koncernen betalar MSE för vissa koncerngemensamma nyttigheter. Huvuddelen av dessa bidrar inte omedelbart till bättre resultat utan bidrar till att exempelvis stärka bolagets IT-arkitektur mm till en ny nivå. För 2019 medför detta ökade kostnader med cirka 5 mnkr i bolaget.

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. I budget 2019 uppgår denna till 62 mnkr.

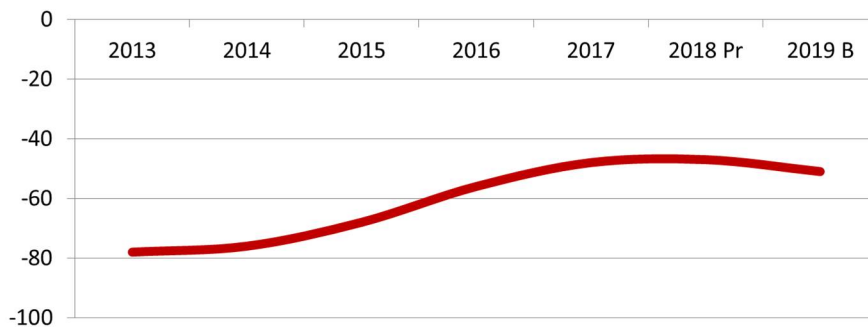
Koncernen har centrala resurser (staber) för Vd/styrelse, vice vd/Affärsutveckling/PA, Finans, HR, Marknad, Projekt/Inköp/Fastighet, IT/Verksamhetsutveckling samt stab teknisk direktör. Flertalet staber bedriver en funktionell drift, förvaltning och utveckling och utför sina tjänster åt koncernens dotterbolag 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 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Budget 2019	Förändr. 18-19
VD Styrelse	-14	-18	-18	-18	0
J Vice VD	-9	-10	-12	-16	-4
F Ekonomi	-20	-20	-22	-24	-2
P Personal	-16	-16	-18	-17	1
A Marknad	-50	-55	-59	-64	-5
H Projekt Inköp Fastighet	-60	-63	-69	-69	0
Z IT & Verksamhetsutveckling	-65	-79	-98	-104	-6
Teknisk direktör	-71	-60	-49	-58	-9
Summa	-306	-320	-346	-371	-25

Betydande del av kostnadsökningarna är hänförliga till personal. Inom ett flertal områden sker resursförstärkning för att kunna möta både externa krav och , behov från affärsområden men också för att säkerställa utvecklingskapacitet.

Finansiellt netto och resultat efter finansiella intäkter och kostnader

Koncernens **finansiella netto** har under flera år påverkats positivt av starkt kassaflöde, lägre skuldsättning och genomslag av lägre räntor. Koncernens finansiella ställning är fortsatt god och såväl investeringar som extrautdelningar kan i hög utsträckning finansieras med egengenererade medel. Skuldsättningen ökar dock till följd av främst omfattande vindkraftsinvesteringar med därmed sammanhängande upplåningsbehov. Detta bidrar till ett något sämre finansnetto. I budget 2019 bedöms finansnettot ligga på en något lägre nivå än i prognos 2018 med -51 mnkr mot -47 mnkr.



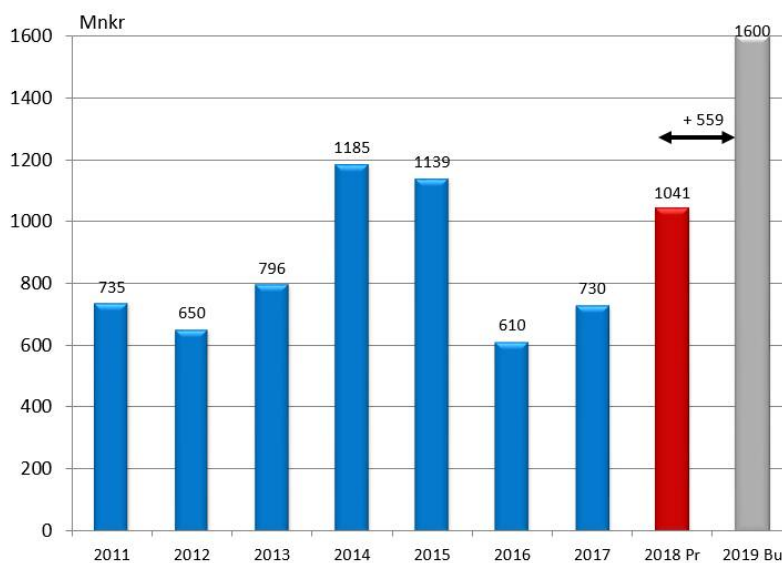
Koncernens sammantagna **resultat efter finansnetto** ökar som resultat av ovan redovisade förändringar i budget 2019 med drygt 1% till 700 mnkr mot prognosticerade 970 mnkr för 2018. Exklusive de prognosticerade 175 mnkr 2018 i återförda nedskrivningar på vattenkraften uppgår resultatet i prognosen till 795 mnkr, dvs 95 mnkr högre än budget 2019. Som tidigare redovisats har i budgeten reservering om 62 mnkr beaktats.

Grovt kan förändringen i resultat efter finansiella poster mellan prognos 2018 och budget 2019 beskrivas enligt nedanstående avvikelseanalys:

Mnkr		
Resultat 2018, prognos		970
Omkostnadsreserv	-62	
Ej återtagna nedskrivningar vattenkraft (indikativ i prognos)	-175	
Ingen nedskrivning Borensberg	+16	
Ökade intäkter BBE	+68	
Ökade kostnader bränslen mm BBE	-90	
Ökad volym bredband, nettoeffekt	+21	
Ökade kostnader elnät, nettoeffekt	-14	
Övrigt verksamhetsrelaterat	-34	
Resultat 2019, budget		700

Koncernens investeringar

Under 2018 har investeringarna totalt för koncernen följt budget väl. 2019 budgeteras en kraftig investeringsökning i enlighet med av styrelsen fattade beslut. Budget 2019 når en investeringsnivå om rekordhöga 1.600 mnkr, vilket troligen är det mest offensiva investeringsåret i företagets historia. Enskilt största satsningen återfinns i vindkraft för att inleda realiserandet av den antagna strategin för förnybar elproduktion. Inom planeringsperioden har steg 1 beaktats innebärande att investeringar görs för att skapa tre likvärdiga produktionsben för förnybar elproduktion (vattenkraft, kraftvärme, vindkraft).



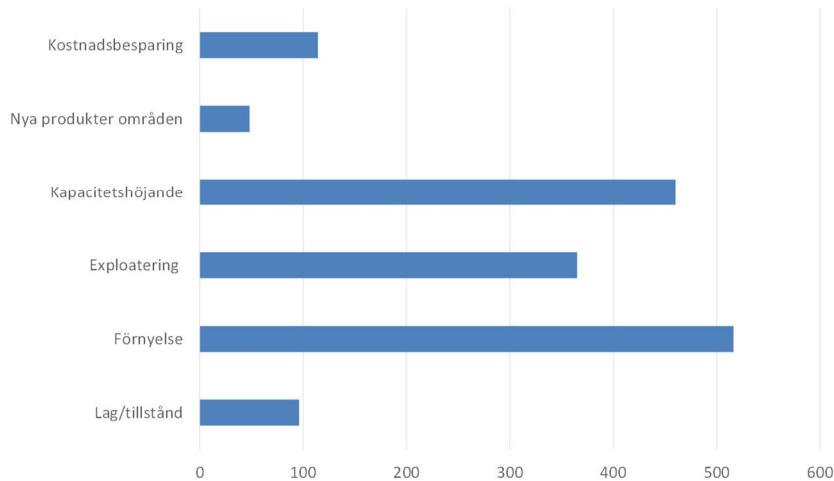
Betydande investeringar under 2019 framgår nedan. Inom parentes anges ett beräknat investeringsbelopp för respektive projekt/aktivitet fram till 2023.

Särskilda satsningar i budget 2019 (projekttotal 2018-2023 i parentes):

- | | | |
|---------------------------|-----|-------|
| • Bredband på landsbygden | 115 | (237) |
| • Kol och fossiloljefritt | 129 | (236) |
| • LBG-anläggning | 32 | (52) |
| • Vindkraft | 405 | (980) |
| • Mätarbyte (Tv) | 30 | (218) |
| • Projektreserv | 29 | (140) |

Koncernens investeringar fördelade på investeringskategori beskrivs i diagrammet nedan.

Investeringar per kategori bu 2019, mnkr



Koncernens förnyelseinvesteringar uppgår till drygt 500 mnkr och bidrar till successiv förnyring av bland annat ledningsnät.

Kostnadsbesparande investeringar görs främst inom fjärrvärme i Linköping och Mjölby.

Kapacitetshöjande innefattar 405 mnkr för vindkraftsatsningen.

Exploateringsinvesteringarna utgör cirka 365 mnkr eller 23% av totalen. (31% exkl vindkraft).

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

I strategiarbetet som för nästföljande affärplaneperiod (2020-2024) har styrelsen fattat beslut (16/11, 2018) om att realisering av hela strategin för att möta Linköpings elbehov med förnybar elproduktion till och med 2025 ska arbetas in. Detta kommer medföra ytterligare investeringar om cirka 1.000 mnkr för Tekniska verken med investeringspuckel det medför. Investeringsbeslut härför fattas i vederbörlig ordning och kommer kräva omfattande finansiering inom Tekniska verken. Investeringarna görs alltid utifrån affärsmässig grund. Betydelsen att säkerställa att ägaren hålls informerad om tillkommande investeringsbehov är stor.

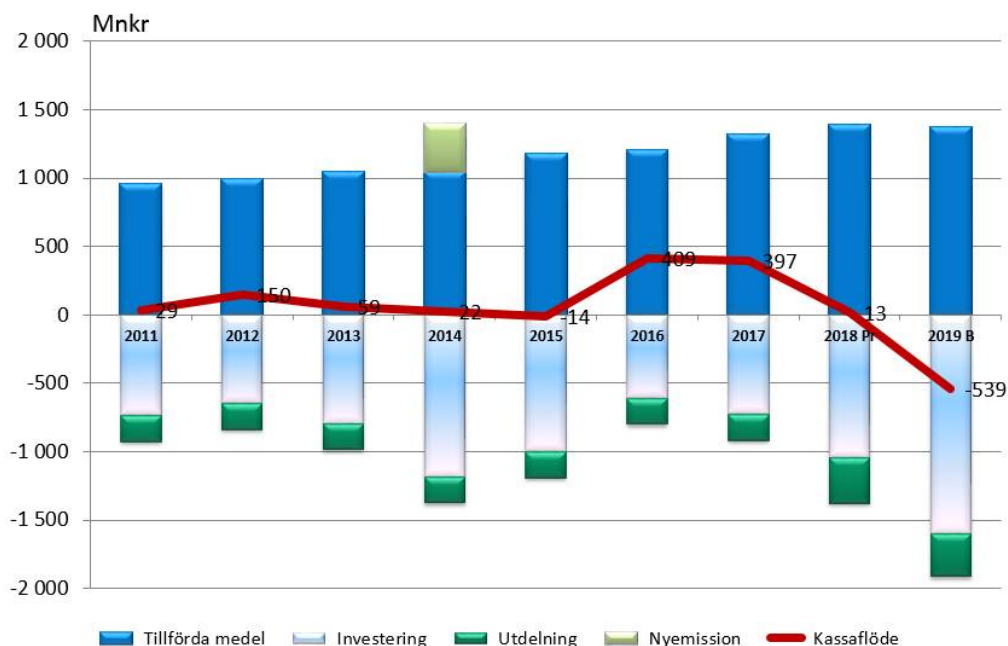
Koncernens kassaflöde

Koncernens kassaflöde, enligt den interna definitionen, (exklusive rörelsekapitalets förändring och skatt) har de senaste åren varit starkt.

De medel som tillförs koncernen via resultatet (exkl. avskrivningar eller återtagna nedskrivningar som är ej-kassaflödespåverkande) bedöms sjunka något i budget 2019 jämfört med prognosen för 2018. Effekten är till stor del kopplad till att den öppet redovisade kostnadsreserven i budgeten bedöms som negativt kassaflödespåverkande.

Mest signifikant för kassaflödet 2019 är de omfattande investeringarna där vi investerar för framtiden – såväl affärsmässigt som för miljö och samhälle. Omfattande utdelning till ägaren enligt särskilt beslut har beaktats i budgeten. 2014 genomfördes nyemission om 350 mnkr för investering i Lejonpannan samtidigt som Tekniska verken skulle kunna säkra möjlighet att fortsatt lämna utdelningsbetingat koncernbidrag till ägaren. Återbetalning av erhållen nyemission genom utdelning har inletts enligt särskilt beslut. Under 2018 har det medfört ett utflöde av 362 mnkr (187 + 150 mnkr). I Budget 2019 planeras för ett utflöde om 312 mnkr (187 + 125 mnkr) i utdelning.

Kassaflödets utveckling framgår av grafen nedan. I flerårsprognosen framgår tydligt att kassaflödet på ett bra sätt återhämtar sig efterföljande år.



Finansiering

I oktober 2018 meddelade S&P Global (tidigare Standard & Poor's) att Tekniska verken i Linköping AB behåller oförändrat kreditbetyg A+. Tekniska verken är därmed sannolikt fortsatt det företag i branschen som har högst 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 50%. I budget 2019 sänks soliditeten marginellt till 49% trots den mycket kraftiga investeringspuckeln och betydande utdelning till ägaren. Koncernens finansiella

ställning är därmed fortsatt god och skapar förutsättningar att med stabilitet och trygghet fortsatt utveckla verksamheterna och ha handlingsberedskap för oförutsedda händelser och affärsmöjligheter.

Personal

Budgeten har upprättats utifrån antagen lönekostnadsförändring om 2,0% från 1 april 2019.

Koncernens antal anställda bedöms i budget 2019 uppgå till 1.063 personer. Jämfört med prognosen för 2018 är detta en ökning med 37 personer. Ökningarna återfinns främst inom moderbolagets olika affärsområden och koncernstaber. Varje rekrytering prövas i särskild ordning och budgeten är även i detta sammanhanget enbart ett planeringsinstrument och inte ett beslut om att verkställa flaggade personalbehov.

Inom personalområdet har introduktion för nyanställda utvecklats. Regelbundna chefsträffar avhålls koncerngemensamt. Ökat fokus ges på ledarutveckling inom koncernen. Även medarbetarskapet ska fortsatt utvecklas genom grupputvecklingsaktiviteter, till exempel GDQ.

Likabehandlingsarbetet ges utökat fokus under 2018/2019 och samtliga medarbetare genomgår ett utbildnings- och diskussionsarbete kring likabehandlingsfrågor. Koncernen arbetar nära Linköpings Universitet med examensarbeten mm. Arbetsmiljöfrågorna står högt på agendan i alla verksamheter och koncernen är kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöcertifierade.

Finansiell flerårsprognos

Den finansiella flerårsprognosen som upprättats i anslutning arbetet med budget 2019 täcker perioden 2020-2023 och ingår som en delmängd i koncernens affärsplan. Några korta sammanfattande kommentarer ges nedan till den sammanfattande bilden.

Mnkr om inte annat anges	Utfall	Prognos och budget					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rörelsens intäkter	4.839	5.556	5.808	6.133	6.153	6.561	6.841
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	1.338	1.495	1.425	1.507	1.547	1.589	1.629
Resultat efter finansnetto, EBT	636	970	700	730	740	760	790
Operativt kassaflöde (Res. e. finans – investeringar + avskrivningar - konc.bidrag)	397	13	-539	-5	100	401	507
Avkastning på totalt kapital, %	7,1	9,9	6,9	6,9	6,8	6,7	6,9
Soliditet, %	49,0	50,4	48,7	50,0	51,7	54,5	57,8
Investeringar	730	1.041	1.600	1.200	1.200	950	890

- Intäkter
 - Störst genomslag på intäktsutvecklingen har prognosticerad elprisutveckling inom elhandelsverksamheten. Volymerna i de flesta produktområden är förhållandevis stabila. Prisförändringarna gentemot kund är under hela prognosperioden mycket återhållsamma. För elnätverksamheten sker en påtaglig intäktsreduktion till följd av elnätregleringens effekter.
- EBITDA
 - Koncernens EBITDA utvecklas positivt under hela prognosperioden och visar koncernens samlade styrka trots mycket betydande resultatbortfall från elnätverksamheten. För AO Nät sjunker resultatet från strax under 300 mnkr per år till cirka 190 mnkr 2023, dvs mycket materiella konsekvenser av de av myndigheten föreslagna intäktsramarna. Bredbandssidan har en kraftig resultattillväxt som får genomslag i EBITDA, men som sedan tyngs av omfattande avskrivningar på de genomförda investeringarna.
- Resultat efter finansiella poster
 - Koncernens finansiella netto uppvisar god stabilitet under prognosperioden, trots ökad upplåning som delfinansiering av omfattande investeringar. Resultat efter finansiella intäkter och kostnader uppvisar därmed sammantaget fortsatt en positiv utveckling för koncernen.
- Investeringar
 - Koncernen når sin investeringstopp under 2019 enligt den upprättade budget och finansiella flerårsprognosen. De omfattande investeringarna i vindkraft har en tyngdpunkt i början av perioden. I flerårsplanen beaktas det fortsatta måtarbytet och satsningen för en normalårsproduktion fri från kol och fossilolja. Den fortsatta bredbandsutbyggnaden är investeringstung, men minskar successivt något under prognosperioden.
- Kassaflöde
 - Koncernens kassaflöde tyngs under 2019 till följd av de rekordstora investeringarna. I takt med att investeringarna sjunker under perioden och resultat efter finansnetto fortsätter att ligga på en nivå kring 700-800 mnkr per år så stärks kassaflödet snabbt för att mot slutet av perioden uppvisa positiva nivåer mellan 400-500 mnkr. Kassaflödet har beaktat extrautdelning om 75 mnkr enligt plan till ägaren även år 2020. Efter denna reglering har hela den tidigare mottagna nyemissionen om 350 mnkr återbetalats under tre år. Åren 2021-2023 har normal utdelning om 187 mnkr beaktats.
- Nyckeltal
 - Koncernen möter ägarens mål och restriktioner under prognosperioden.
 - Kassaflödesmässigt redovisas inte positivt kassaflöde 2019 till följd av de strategiska investeringarna i vindkraft. 2020 är kassaflödet i princip 0 för att som snitt över prognosperioden vara klart positivt.

Jämförelse mot treårsplan 2019-2021 till Linköpings kommun

Den finansiella treårsplanen som rapporterades till kommunen i början av hösten byggde på den flerårsprognos som översiktligt upprättades under våren 2018 och övergripande korrigerad under sensommaren för rapportering till kommunen.

När koncernen och dess verksamheter mer grundligt arbetat igenom prognos för innevarande år, budget och flerårsprognos uppstår framförallt förskjutningar mellan åren, men även vissa justeringar kan göras.

I samband med ledningens möte med styrelsens presidium i slutet av oktober beskrevs översiktligt skillnaderna och beslut fattades att till Linköpings Stadshus AB informera om den preliminära flerårsprognosen, som upprättats i budgetarbetet till början av november, och dess avvikelser mot den tidigare rapporterade.

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 2018.

Mnkr	Prognos	Budget	Flerårsplan		Summa
	2018	2019	2020	2021	18-21
Resultat efter finansnetto					
-Nuvarande plan	970	700	730	740	3 140
-Treårsplan till kommunen	745	760	696	715	2 916
-Differens	225	-60	34	25	224
Investeringar					
-Nuvarande plan	1 041	1 600	1 200	1 200	5 041
-Treårsplan till kommunen	1 108	1 438	1 207	1 205	4 958
-Differens	-67	162	-7	-5	83

Sett över hela planeringsperioden exklusive prognosen för innevarande år (2018) är resultat efter finansnetto väl i linje med den tidigare avlämnade treårsplanen. Prognosen för 2018 avviker positivt, men är framförallt drivet av bedömt möjligt återtagande av tidigare gjorda nedskrivningar på vattenkraften. Osäkerheten i posten är dock relativt stor fram till årsbokslut 2018.

På investeringssidan gjordes i den rapporterade treårsplanen en grövre bedömning av vindkraftsstrategins effekter. Med nu beslutad investeringsplan finns en något större investeringsvolym under 2019 till följd av projektet i Sunne.

Som betonats tidigare i rapporten kommer ytterligare betydande investeringar i förnybar elproduktion att genomföras fram till och med 2025. Dessa kommer att arbetas in i nästa års finansiella treårsplan till kommunen. Grov bedömning är att cirka 1.000 mnkr tillkommer i investeringar till 2025.

Sammanfattning

Med den upprättade budgeten för 2019 med tillhörande prognos för 2018 och finansiell flerårsplan 2020-2023 (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 16 november föreslås styrelsen fatta följande beslut:

Budget 2019

Styrelsen beslutade:

att godkänna Budget 2019 innefattande resultaträkning, balansräkning, investeringar, kassaflöde och personal enligt presenterat förslag. Resultat efter finansnetto budgeteras till 700 mnkr.

att uppdra åt vd att rapportera sammandrag av Budget 2019 till Linköpings Stadshus AB samt Linköpings kommun i enlighet med kommunens rapportinstruktion.

att uppdra åt vd att återkomma med separat fördjupning kring framtida hantering slagg och flygaska

att uppdra åt vd att informera styrelsen om Nationella PrövningsPlanens (NAPP:en) innebörd och Tekniska verkens förhållningssätt.

att uppdra åt vd att starta förberedelser (anmälningssärende) för ny turbin Nykvarn och återkomma till styrelsen om investeringsbeslut. Om nytt miljötillstånd krävs, avbryts ärendet.

att uppdra åt vd att presentera för- och nackdelar med att driva hantering hushållsavfall i egen regi och möjligheter till samverkan med arbetsmarknadsaktiviteter.

Affärsplan 2019-2023, inklusive finansiell flerårsplan

Styrelsen beslutade:

att godkänna den upprättade affärsplanen 2019-2023 inklusive den finansiella flerårsplanen enligt förslag.

att i kommande strategiska plan arbeta vidare för utökad förnybar elproduktion enligt vindkraftsstrategin med målbild att Linköpings kommuns elbehov kan mötas år 2025 och att i budgetrapport till kommunen informera om att utökad investeringsbehov förväntas arbetas in i affärsplanen 2020-2024.

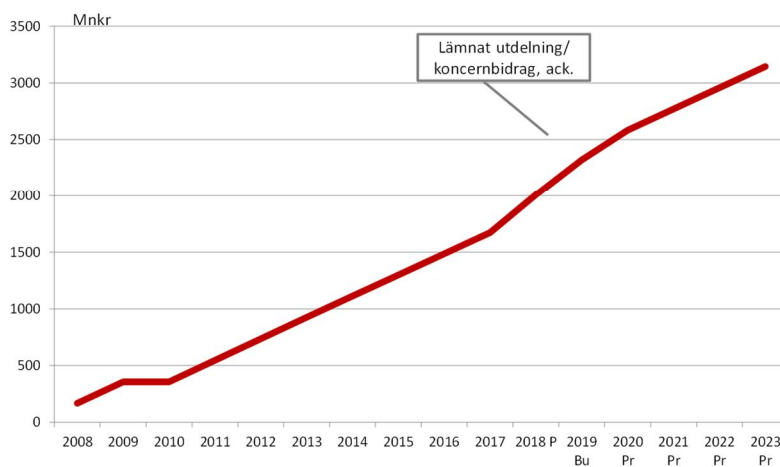
Tekniska verken-koncernen

Budget 2019

Finansiella delar

Styrelsen i Tekniska verken i Linköping AB (publ)

Utdelning till ägaren, Linköpings Stadshus AB



Utfärdad av:

Peter Forssman
Christina Wiktorsson

ekonomi- och finansdirektör
koncerncontroller

Godkänd av:

Charlotta Sund

vd och koncernchef

Fastställd av:

Styrelsen

Tekniska verken i Linköping AB, den 16 november 2018

Koncernen i sammanfattning

Belopp i mnkr

Prognos 2018	Intäkter	EBITDA	Rörelse- resultat	Investeringar	Kassaflöde	Personal
AO Avfallstjänster	206	28	19	9	20	39
AO Biogas	192	44	23	33	11	19
AO Bredband	163	73	40	227	-167	46
AO Bränslebaserad Energi	1 674	814	485	282	532	244
AO Elhandel	2 434	31	26	0	31	100
AO Nät	680	288	179	191	97	155
AO Flödande Energi	119	18	176	134	-116	17
AO Vatten & Avlopp	265	66	11	90	-24	107
AO MSE	304	99	45	35	64	66
AO Prowin	17	11	8	1	10	0
<i>Staber och koncernjusteringar</i>	<i>-498</i>	<i>23</i>	<i>5</i>	<i>39</i>	<i>-445</i>	<i>234</i>
KONCERNEN	5 556	1 495	1 017	1 041	13	1 027
Budget 2019						
AO Avfallstjänster	214	32	23	12	21	42
AO Biogas	211	48	27	66	-18	22
AO Bredband	200	109	60	177	-68	52
AO Bränslebaserad Energi	1 742	780	464	385	395	254
AO Elhandel	2 535	33	31	0	33	100
AO Nät	653	273	165	248	25	160
AO Flödande Energi	104	27	-2	436	-409	18
AO Vatten & Avlopp	269	71	11	106	-35	110
AO MSE	317	104	50	79	25	66
AO Prowin	18	11	9	0	11	0
<i>Staber och koncernjusteringar</i>	<i>-455</i>	<i>-63</i>	<i>-87</i>	<i>91</i>	<i>-519</i>	<i>240</i>
KONCERNEN	5 808	1 425	751	1 600	-539	1 064
Förändring 2018-2019						
AO Avfallstjänster	8	4	4	3	1	3
AO Biogas	19	4	4	33	-29	3
AO Bredband	37	36	21	-49	99	6
AO Bränslebaserad Energi	68	-34	-22	103	-137	10
AO Elhandel	101	2	6	0	2	0
AO Nät	-27	-15	-14	58	-73	5
AO Flödande Energi	-15	9	-178	302	-293	1
AO Vatten & Avlopp	4	5	0	16	-11	3
AO MSE	13	5	5	44	-39	0
AO Prowin	0	0	1	-1	1	0
<i>Staber och koncernjusteringar</i>	<i>43</i>	<i>-86</i>	<i>-92</i>	<i>52</i>	<i>-74</i>	<i>6</i>
KONCERNEN	252	-70	-266	559	-551	37

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Resultaträkning							
Belopp i mnkr	Utfall 2017	Budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019	AVVIKELSE P3 2018 vs Bu 2018	AVVIKELSE Bu 2019 vs P3 2018	
Intäkter							
Nettoomsättning	4 652	4 634	5 375	5 616	741	241	
Aktiverat arbete för egen räkning	111	102	94	125	-7	31	
Övriga rörelseintäkter	76	56	87	67	31	-20	
RÖRELSENS INTÄKTER	4 839	4 791	5 556	5 808	765	252	
Andel i intresseföretags resultat	-13	-1	0	0	1	0	
Rörelsens kostnader							
Råvaror och andra direkta kostnader	-608	-516	-444	-535	72	-91	
Handelsvaror	-1 595	-1 455	-2 203	-2 311	-748	-108	
Övriga externa kostnader	-619	-683	-676	-738	7	-62	
Personalkostnader	-663	-763	-735	-800	28	-65	
Av- och nedskrivningar av mtl och immtrl anl.tillg	-653	-711	-478	-674	234	-196	
Övriga rörelsekostnader	-3	-1	-4	0	-3	4	
RÖRELSENS KOSTNADER	-4 141	-4 129	-4 539	-5 057	-410	-518	
RÖRELSERESULTAT	684	661	1 017	751	356	-266	
Resultat från andelar i koncernföretag		0		0	0	0	
Resultat från andelar i intresseföretag	0				0	0	
Resultat från värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	1	17	15	28	-2	13	
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	1	2	1	1	-1	0	
Räntekostnader och liknande resultatposter	-51	-65	-63	-80	3	-17	
RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER	-48	-47	-47	-51	0	-4	
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	636	615	970	700	355	-270	
Rörelsemarginal %	14,1	13,8	18,3	12,9	4,5	-5,4	
Vinstmarginal (resultat efter fin. poster) %	13,1	12,8	17,5	12,1	4,6	-5,4	

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Resultaträkning							
	Utfall	Prognos	Budget	Långtidsprognos - 2019			
Belopp i mnkr	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Intäkter							
Nettoomsättning	4 652	5 375	5 616	5 962	5 979	6 393	6 673
Aktiverat arbete för egen räkning	111	94	125	120	123	118	118
Övriga rörelseintäkter	76	87	67	51	50	50	51
RÖRELSENS INTÄKTER	4 839	5 556	5 808	6 133	6 153	6 561	6 841
Andel i intresseföretags resultat	-13	0	0	0	0	0	0
Rörelsens kostnader							
Råvaror och andra direkta kostnader	-608	-444	-535	-506	-523	-512	-517
Handelsvaror	-1 595	-2 203	-2 311	-2 591	-2 562	-2 907	-3 130
Övriga externa kostnader	-619	-676	-738	-711	-686	-711	-705
Personalkostnader	-663	-735	-800	-818	-834	-842	-859
Av- och nedskrivningar av mtl och immtrl anl.tillg	-653	-478	-674	-728	-759	-785	-801
Övriga rörelsekostnader	-3	-4	0	0	0	0	0
RÖRELSENS KOSTNADER	-4 141	-4 539	-5 057	-5 354	-5 365	-5 757	-6 013
RÖRELSERESULTAT	684	1 017	751	779	788	804	829
Resultat från värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	1	15	28	42	50	50	49
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	1	1	1	1	1	1	1
Räntekostnader och liknande resultatposter	-51	-63	-80	-92	-98	-95	-88
RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER	-48	-47	-51	-49	-48	-44	-39
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	636	970	700	730	740	760	790
Rörelsemarginal %	14,1	18,3	12,9	12,7	12,8	12,3	12,1
Vinstmarginal (resultat efter fin. poster) %	13,1	17,5	12,1	11,9	12,0	11,6	11,5

Budget 2019				
Tekniska verken-koncernen				
Balansräkning				
Belopp i mnkr	Utfall 2017	Budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019
TILLGÅNGAR				
Immateriella tillgångar	42	34	59	96
Materiella tillgångar	8 085	8 207	8 631	9 520
Finansiella tillgångar	76	72	76	76
Summa anläggningstillgångar	8 203	8 313	8 766	9 692
Omsättningstillgångar	1 890	1 875	2 000	2 000
SUMMA TILLGÅNGAR	10 093	10 188	10 766	11 692
EGET KAPITAL OCH SKULDER				
Eget kapital hänförl. till moderf.ägare	4 635	4 943	5 103	5 358
Minoritetsintresse	307	319	322	339
Summa Eget Kapital	4 942	5 262	5 425	5 697
Avsättningar	1 106	1 187	1 182	1 285
Långfristiga skulder	1 909	1 346	1 965	2 511
Kortfristiga skulder	2 136	2 393	2 194	2 199
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	10 093	10 188	10 766	11 692

<i>Soliditet</i>	49,0%	51,6%	50,4%	48,7%
<i>Avkastning totalt kapital</i>	7,1%	6,8%	9,9%	6,9%

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Resultaträkning, bolagsöversikt							
Belopp i mnkr	Utfall 2017	Budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019		AVVIKELSE P3 2018vs Bu 2018	AVVIKELSE Bu 2019 vs P3 2018
Intäkter							
Tekniska verken i Linköping AB	2 236	2 389	2 464	2 572		76	108
Ljusfors Kraft AB	7	15	17			2	-17
Tekniska verken Vind-koncernen	2	2	2	2		1	0
Tekniska verken Nät-koncernen	682	683	666	643		-17	-23
Utsikt Bredband AB	153	170	183	235		12	52
Bixia-koncernen	1 947	1 680	2 409	2 535		729	126
Svensk Biogas i Linköping AB	75	84	76	88		-7	11
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	234	253	268	278		15	10
Vävinge Vind AB	4	3	5	6		2	0
Prowin - koncernen	5	17	17	18		1	0
Tekniska verken-koncern, elimineringar	-504	-503	-551	-567		-48	-17
Summa intäkter	4 839	4 791	5 556	5 808		765	252
Resultat efter finansiella poster							
Tekniska verken i Linköping AB	398	387	727	435		340	-292
Ljusfors Kraft AB	-9	0	2			3	-2
Tekniska verken Vind-koncernen	-8	3	2	-4		-1	-6
Tekniska verken Nät-koncernen	179	160	170	155		10	-15
Utsikt Bredband AB	28	18	30	47		13	16
Bixia-koncernen	71	34	25	30		-9	5
Svensk Biogas i Linköping AB	0	4	2	11		-2	9
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	16	30	40	48		11	7
Vävinge Vind AB	-6	-1	1	1		2	0
Prowin - koncernen	-7	7	9	9		1	1
Tekniska verken-koncern, elimineringar	-25	-26	-39	-31		-12	8
Resultat efter finansiella poster	636	615	970	700		355	-270
Vinstmarginal %							
Tekniska verken i Linköping AB	17,8	16,2	29,5	16,9		13,3	-12,6
Ljusfors Kraft AB	-130,5	-3,0	13,7			16,7	-13,7
Tekniska verken Vind-koncernen	-532,5	173,2	106,9	-196,8		-66,3	-303,7
Tekniska verken Nät-koncernen	26,3	23,5	25,5	24,1		2,0	-1,4
Utsikt Bredband AB	18,4	10,3	16,7	20,0		6,4	3,3
Bixia-koncernen	3,6	2,0	1,1	1,2		-1,0	0,1
Svensk Biogas i Linköping AB	0,1	4,5	2,3	12,3		-2,3	10,0
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	6,8	11,7	15,1	17,2		3,4	2,1
Vävinge Vind AB			21,7	26,0		21,7	4,3
Prowin - koncernen		43,7	49,7	51,4		6,0	1,7
Vinstmarginal % totalt	13,1	12,8	17,5	12,1		4,6	-5,4

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Resultaträkning, bolagsöversikt							
Belopp i mnkr	Utfall	Prognos	Budget	Långtidsprognos - 2019			
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Intäkter							
Tekniska verken i Linköping AB	2 236	2 464	2 572	2 640	2 662	2 722	2 758
Ljusfors Kraft AB	7	17	0				
Tekniska verken Vind-koncernen	2	2	2	71	63	94	95
Tekniska verken Nät-koncernen	682	666	643	575	582	556	563
Utsikt Bredband AB	153	183	235	231	251	266	280
Bixia-koncernen	1 947	2 409	2 535	2 821	2 794	3 139	3 364
Svensk Biogas i Linköping AB	75	76	88	103	111	123	126
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	234	268	278	275	271	276	279
Vävinge Vind AB	4	5	6	5	4	4	4
Prowin - koncernen	5	17	18	25	9	9	9
Tekniska Verken Koncern elimineringar	-504	-551	-567	-613	-593	-628	-636
Summa intäkter	4 839	5 556	5 808	6 133	6 153	6 561	6 841
Resultat efter finansiella poster							
Tekniska verken i Linköping AB	398	727	435	500	522	524	543
Ljusfors Kraft AB	-9	2	0				
Tekniska verken Vind-koncernen	-8	2	-4	35	10	32	35
Tekniska verken Nät-koncernen	179	170	155	85	76	35	26
Utsikt Bredband AB	28	30	47	37	55	73	87
Bixia-koncernen	71	25	30	34	39	51	51
Svensk Biogas i Linköping AB	0	2	11	14	17	21	22
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	16	40	48	50	44	47	50
Vävinge Vind AB	-6	1	1	1	0	0	0
Prowin - koncernen	-7	9	9	17	0	0	0
Tekniska Verken Koncern elimineringar	-25	-39	-31	-44	-23	-23	-25
Resultat efter finansiella poster	636	970	700	730	740	760	790
Vinstmarginal %							
Tekniska verken i Linköping AB	17,8	29,5	16,9	18,9	19,6	19,3	19,7
Ljusfors Kraft AB	-130,5	13,7					
Tekniska verken Vind-koncernen	-532,5	106,9	-196,8	48,8	16,2	33,7	36,5
Tekniska verken Nät-koncernen	26,3	25,5	24,1	14,8	13,1	6,2	4,7
Utsikt Bredband AB	18,4	16,7	20,0	16,2	21,8	27,4	31,2
Bixia-koncernen	3,6	1,1	1,2	1,2	1,4	1,6	1,5
Svensk Biogas i Linköping AB	0,1	2,3	12,3	13,6	14,9	16,8	17,8
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	6,8	15,1	17,2	18,3	16,3	17,1	17,8
Vävinge Vind AB		21,7	26,0	18,3	-1,1	5,7	8,3
Prowin - koncernen		49,7	51,4	66,7	2,3	5,2	5,5
Vinstmarginal % totalt	13,1	17,5	12,1	11,9	12,0	11,6	11,5

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Resultaträkning, affärsområdesöversikt							
Belopp i mnkr	Utfall 2017	Budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019		AVVIKELSE P3 2018vs Bu 2018	AVVIKELSE Bu 2019 vs P3 2018
Rörelseresultat							
Ledning & Stab	-28	-18	1	-7		19	-8
AO Avfallstjänster	29	9	19	23		10	4
AO Biogas	22	23	23	27		1	4
AO Bredband	33	27	40	60		13	21
AO Bränslebaserad Energi	429	489	485	464		-4	-22
AO Elhandel	70	34	26	31		-8	6
AO Nät	187	170	179	165		9	-14
AO Flödande Energi	-48	-56	176	-2		233	-178
AO Vatten & Avlopp	11	11	11	11		0	0
AO MSE	27	33	45	50		12	5
AO Prowin	-5	7	8	9		1	1
Övrigt, koncernelimineringar	-43	-67	4	-81		70	-84
Rörelseresultat	684	661	1 017	751		356	-266

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Resultaträkning, affärsområdesöversikt							
Belopp i mnkr	Utfall	Prognos	Budget	Långtidsprognos - 2019			
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rörelseresultat							
Ledning & Stab	-28	1	-7	-3	5	5	3
AO Avfallstjänster	29	19	23	24	23	25	26
AO Biogas	22	23	27	28	25	30	32
AO Bredband	33	40	60	52	70	88	102
AO Bränslebaserad Energi	429	485	464	476	478	500	506
AO Elhandel	70	26	31	35	40	52	52
AO Nät	187	179	165	97	90	49	42
AO Flödande Energi	-48	176	-2	73	56	82	82
AO Vatten & Avlopp	11	11	11	12	14	16	17
AO MSE	27	45	50	52	45	46	48
AO Prowin	-5	8	9	17	0	0	0
Övrigt, koncernelimineringar	-43	4	-81	-83	-57	-89	-81
Rörelseresultat	684	1 017	751	779	788	804	829

Budget 2019						
Tekniska verken-koncernen						
Investeringar, bolagsöversikt						
Belopp i mnkr	Utfall 2017	Budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019	AVVIKELSE P3 2018vs Bu 2018	AVVIKELSE Bu 2019 vs P3 2018
Tekniska verken i Linköping AB	352	582	466	662	-116	196
Ljusfors Kraft AB					0	0
Tekniska verken Vind-koncernen		15	116	405	101	289
Tekniska verken Nät-koncernen	164	215	191	248	-24	58
Utsikt Bredband AB	177	156	227	177	71	-49
Bixia-koncernen	0	0	0		0	0
Svensk Biogas i Linköping AB	15	10	5	28	-5	23
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	22	52	35	79	-17	44
Vävinge Vind AB					0	0
Prowin - koncernen	0	1	1		0	-1
Summa koncernens investeringar	730	1 031	1 041	1 600	11	559

* Underkoncerner retroaktivt är beräknat på dagens struktur vilket inte är helt korrekt.

Budget 2019						
Tekniska verken-koncernen						
Investeringar, affärsområdesöversikt						
Belopp i mnkr	Utfall 2017	Budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019	AVVIKELSE P3 2018vs Bu 2018	AVVIKELSE Bu 2019 vs P3 2018
Ledning & Stab	22	27	22	23	-5	1
AO Avfallstjänster	20	20	9	12	-11	3
AO Biogas	21	17	33	66	15	33
AO Bredband	177	156	227	177	71	-49
AO Bränslebaserad Energi	204	320	282	385	-38	103
AO Elhandel	0	0	0		0	0
AO Nät	164	215	191	248	-24	58
AO Flödande Energi	14	55	134	436	79	302
AO Vatten & Avlopp	85	117	90	106	-27	16
AO MSE	22	52	35	79	-17	44
AO Prowin	0	1	1		0	-1
Vävinge/Övrigt/Elimineringar	2	51	17	67	-34	50
Summa koncernens investeringar	730	1 031	1 041	1 600	11	559
* Underkoncerner retroaktivt är beräknat på dagens struktur vilket inte är helt korrekt.						

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Investeringar, affärsområdesöversikt							
Belopp i mnkr	Utfall 2017	Prognos 2018	Budget	Långtidsprognos - 2019			
			2019	2020	2021	2022	2023
Ledning & Stab	22	22	23	23	16	18	19
AO Avfallstjänster	20	9	12	10	10	10	10
AO Biogas	21	33	66	23	18	18	18
AO Bredband	177	227	177	155	135	115	100
AO Bränslebaserad Energi	204	282	385	322	278	256	247
AO Elhandel	0	0	0				
AO Nät	164	191	248	269	244	231	231
AO Flödande Energi	14	134	436	213	282	96	41
AO Vatten & Avlopp	85	90	106	135	142	131	130
AO MSE	22	35	79	44	39	40	60
AO Prowin	0	1	0				
Vävinge/Övrigt/Elimineringar	2	17	67	7	36	36	35
Summa koncernens investeringar	730	1 041	1 600	1 200	1 200	950	890

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Investeringar, per kategori							
Belopp i mnkr	Utfall 2017	Budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019		AVVikelse P3 2018vs Bu 2018	AVVikelse Bu 2019 vs P3 2018
Lag/tillstånd	61	103	67	96		-36	29
Förnyelse	269	430	396	516		-34	121
Exploatering beordrad	114	129	102	120		-27	18
Exploatering önskvärd	207	254	294	245		41	-50
Kapacitetshöjande	44	43	149	460		106	311
Nya produkter områden	5	60	2	48		-57	46
Kostnadsbesparing	2	12	31	114		19	84
Ej angivet*	28					0	0
Summa investeringar	730	1 031	1 041	1 600		11	559

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Investeringar, per kategori							
	Utfall	Prognos	Budget	Långtidsprognos - 2019			
Belopp i mnkr	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lag/tillstånd	61	67	96	107	77	77	85
Förnyelse	269	396	516	507	504	509	516
Exploatering beordrad	114	102	120	120	121	109	105
Exploatering önskvärd	207	294	245	233	234	201	176
Kapacitetshöjande	44	149	460	168	242	54	5
Nya produkter områden	5	2	48				
Kostnadsbesparing	2	31	114	65	22		2
Ej angivet*	28	0	0				
Summa investeringar	730	1 041	1 600	1 200	1 200	950	890

Budget 2019		
Tekniska verken-koncernen		
Investeringar, stora investeringar		
Belopp i mnkr	Prognos 2018	Budget 2019
Stora investeringar		
<i>AO Avfallstjänster</i>		
Återbruk	1	3
<i>AO Bredband</i>		
Katrineholms landsbygd	100	31
Linköpings landsbygd	35	73
Anslutning villor och flerbostadshus	72	51
Anslutning företag	10	6
Förstärkning och kapacitetshöjande inkl säkerhetsåtgärder	10	16
<i>AO Bränslebaserad Energi</i>		
Förnyelse fjärrvärmenät	50	28
Förnyelseinvesteringar på produktionsanläggningar	119	120
Exploateringar fjärrvärme	47	55
Strategisk utveckling fjärrkyla	23	17
Kol och fossiloljefritt 2020	22	129
<i>AO Nät</i>		
<u>Elnät</u>		
Exploateringar Linköping och Katrineholm	38	37
Nyinvesteringar Linköping och Katrineholm	10	23
Förnyelseinvesteringar Linköping och Katrineholm	103	117
Investeringar Mätare Linköping och Katrineholm	10	36
<u>Belysning</u>		
Nyinvesteringar kommunen	18	18
Förnyelseinvesteringar	9	10
<u>Mätteknik</u>		
Infrastruktur	0	5
<i>AO Flödande Energi</i>		
Malfors Dammsäkerhetsåtgärder	4	6
Svartåfors, Dammförnyelse	1	6
Övriga investeringar vattenkraft	4	7
Inv ny vindkraft 13 st	116	405
<i>AO Vatten & Avlopp</i>		
NYFAR	3	10
Förnyelse VA-nät	26	35
Exploateringar VA-nät	25	27
<i>AO Biogas</i>		
LBG prod	20	32
LBG mack Mjölby	5	10
LBG mack Linköping		11
Övrigt biogas	8	13
<i>AO MSE</i>		
MKN: Förnyelseinvesteringar elnät	16	12
MSE: Knutsbro kraftstation åtgärder efter FDU	3	11
MSE: Rök-gaskondensering KVV	3	26
<i>Vävinge/Övrigt/Elimineringar</i>		
Projektreserv		29
Kardio/Probill	17	37
<i>Summa enskilda mindre investeringar i koncernen</i>	115	148
Summa investeringar	1 041	1 600

Budget 2019							
Tekniska verken-koncernen							
Operativt kassaflöde							
	Utfall	Prognos	Budget	Långtidsprognos - 2019			
Belopp i mnkr	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Operativt Kassaflöde							
Resultat efter Finansiella Poster	636	970	700	730	740	760	790
Av- och nedskrivningar av mtl och immtrl anl.tillg	653	478	674	728	759	785	801
Särredovisning Vatten	24	7	3	-1	-9	-11	-12
Periodisering Anläggningsintäkter Vatten	48	7	0	8	4	7	9
Deponi	5	2	3	1	1	1	1
Investeringar	-730	-1 041	-1 600	-1 200	-1 200	-950	-890
Koncernbidrag	-187	-337	-312	-262	-187	-187	-187
Övriga justeringar	-52	-73	-6	-9	-9	-5	-5
OPERATIVT KASSAFLÖDE	397	13	-539	-5	100	401	507

Budget 2019						
Tekniska verken-koncernen						
Operativt kassaflöde, bolagsöversikt						
Budget 2019						
Belopp i mnkr	Resultat e. finans. Poster	Av- och ned- skrivningar	Övrigt	Investeringar	Koncern- bidrag	Operativt kassaflöde
Tekniska verken i Linköping AB	435	448	0	-662	-312	-92
Ljusfors Kraft AB	0	0		0		0
Tekniska verken Vind-koncernen	-4	2		-405		-408
Tekniska verken Nät-koncernen	155	108		-248		14
Utsikt Bredband AB	47	48		-177		-82
Bixia-koncernen	30	2		0		32
Svensk Biogas i Linköping AB	11	4		-28		-13
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	48	55		-79		23
Vävinge Vind AB	1	2		0		3
Prowin - koncernen	9	2		0		11
Koncern eliminerings	-31	3		0		-28
Summa	700	674	0	-1 600	-312	-539
Prognos 2018						
Belopp i mnkr	Resultat e. finans. poster	Av- och ned- skrivningar	Övrigt	Investeringar	Koncern- bidrag	Operativt kassaflöde
Tekniska verken i Linköping AB	727	256	14	-466	-337	194
Ljusfors Kraft AB	2	7		0		9
Tekniska verken Vind-koncernen	2	1	-58	-116		-170
Tekniska verken Nät-koncernen	170	109		-191		88
Utsikt Bredband AB	30	34	-13	-227		-176
Bixia-koncernen	25	5		0		30
Svensk Biogas i Linköping AB	2	4		-5		1
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	40	54		-35		59
Vävinge Vind AB	1	2		0		3
Prowin - koncernen	9	3		-1		10
Koncern eliminerings	-39	3		0		-36
Summa	970	478	-57	-1 041	-337	13

Budget 2019				
Tekniska verken-koncernen				
Koncernens nyckeltal				
Belopp i mnkr	Ortall 2017	Budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019
Vinstmarginal	13%	13%	17%	12%
Soliditet	49%	52%	50%	49%
Avkastning totalt kapital	7%	7%	10%	7%

Budget 2019				
Tekniska verken-koncernen				
Personalbudget				
	Prognos	Budget		<i>Avvikelse prognos</i>
	2018	2019		<i>2018 vs Bu 2019</i>
Staber	197	204		7
Teknisk direktör	37	36		-1
AO Bränslebaserad Energi	244	254		10
AO Avfallstjänster	39	42		3
AO Flödande Energi	17	18		1
AO Vatten & Avlopp	107	110		3
AO Biogas produktion	19	22		3
TOTALT MODERBOLAGET	660	686		26
Tekniska verken Linköping Nät AB	155	160		5
Utsikt Bredband AB	46	52		6
Bixia AB	100	100		0
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	66	66		0
TOTALT DOTTERBOLAG	367	378		11
TOTALT	1 027	1 064		37

Budget 2019						
Tekniska verken-koncernen						
Personalbudget						
	Prognos 2018	Budget 2019	Långtidsprognos - 2019			
			2020	2021	2022	2023
Staber	197	204	203	203	203	203
Teknisk direktör	37	36	37	37	37	37
AO Bränslebaserad Energi	244	254	255	256	254	254
AO Avfallstjänster	39	42	41	41	41	41
AO Flödande Energi	17	18	18	18	18	18
AO Vatten & Avlopp	107	110	109	110	110	110
AO Biogas produktion	19	22	22	22	22	22
TOTALT MODERBOLAGET	660	686	685	687	685	685
Tekniska verken Linköping Nät AB	155	160	159	159	159	159
Utsikt Bredband AB	46	52	56	57	57	57
Bixia AB	100	100	98	96	90	88
Mjölby Svartådalen Energi-koncernen	66	66	66	65	65	65
TOTALT DOTTERBOLAG	367	378	379	377	371	369
TOTALT	1 027	1 064	1 064	1 064	1 056	1 054



Affärsplan 2019

1. Inledning

Koncernens affärsplan för 2019 baseras på ägardirektiv och fastställd treårsplan för åren 2019-2021. 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 2019. Bolaget har en bred verksamhet där de affärskritiska områdena är Kund, Fastighetsutveckling, Hållbarhet, Organisation och kompetens, Innovation samt Digitalisering. En kraftfull satsning genomförs för att bygga bort bostadsbristen genom en hög nyproduktionstakt.

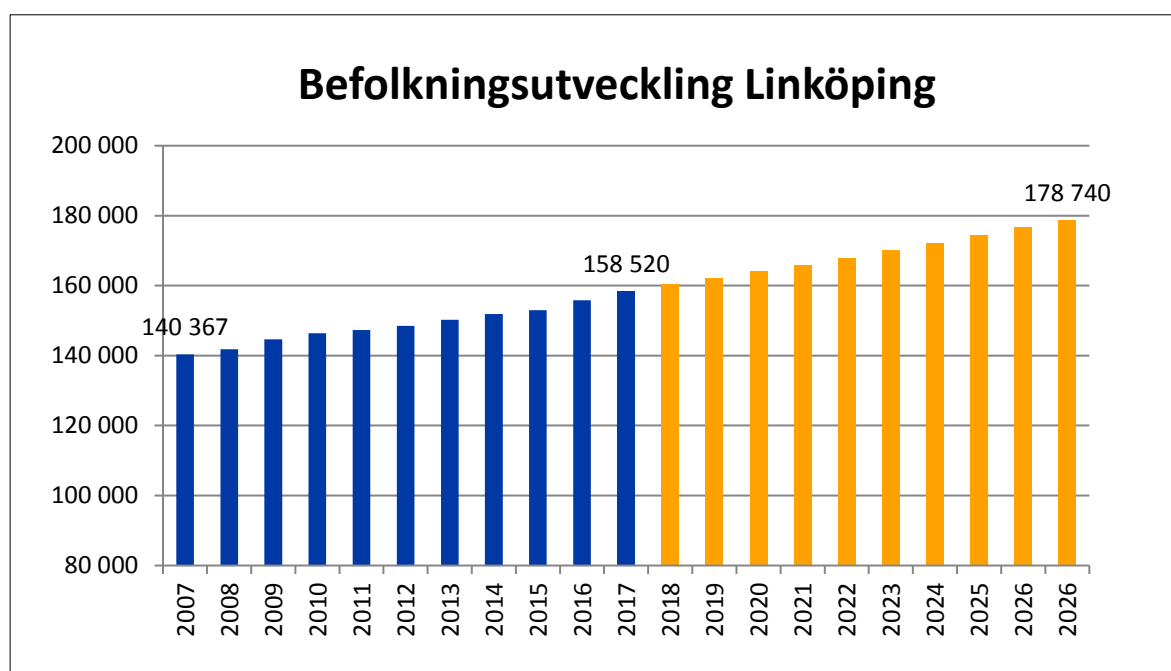
2. Omvärldsfaktorer 2019

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.

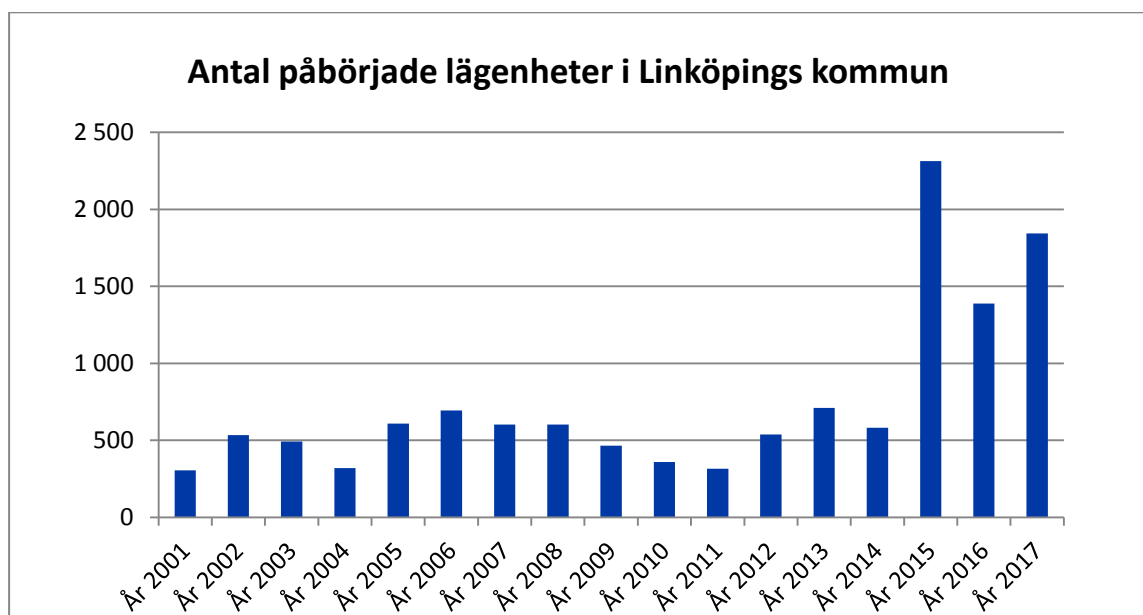
2.1.1 Befolkningsutveckling och bostadsbyggande

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 1800 personer per år i snitt. Ökningen för 2017 uppgick till 2703 personer och är den näst 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 2000 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 900 nya bostäder varje år om befolkningen ökar med 2000 personer. I den genomsnittliga bostaden bor det 2,2 personer. Bostadsbyggandet har dock varit lågt under några år varför det sannolikt finns ett

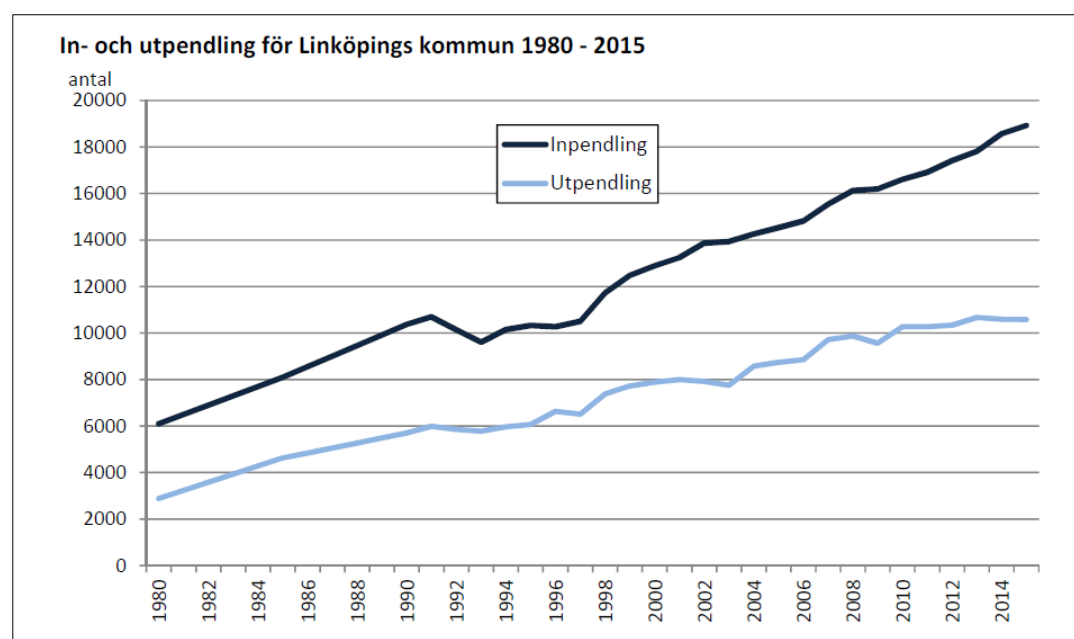
större behov under de kommande åren. Kötiderna för externa kunder (ej befintliga hyresgäster) som söker en bostad har ökat och uppgår för närvarande till cirka sju år.



Diagrammet ovan visar att en kraftig ökning av bostadsbyggandet under de senaste tre åren. År 2015 påbörjades över 2300 nya lägenheter. Även 2016 och 2017 sticker ut med drygt 1300 respektive 1800 påbörjade bostäder. 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 2015 pendlar i genomsnitt 18 900 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 10 500 personer, vilket ger ett netto på ca 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

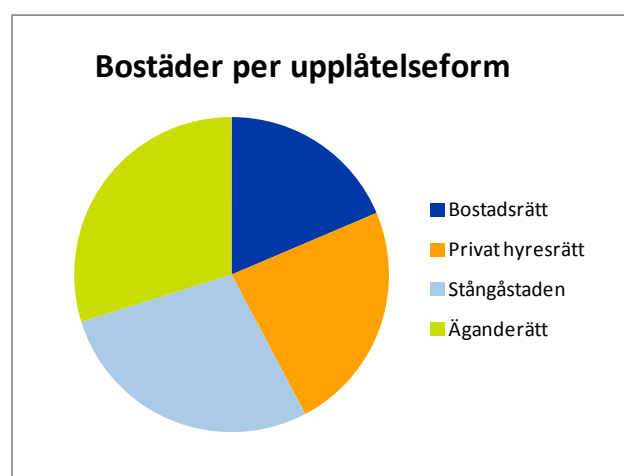
Andel förvärvsarbetande 2013



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	14 300
Studentbostäder i Linköping	4 200
Willhem	3 500
Riksbyggen	1 800
Victoria Park	1 428
Botrygg AB	1 400
Heimstaden	1 088
HSB Östergötland	999
Mannssons 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 tre nya aktörer; Willhem, Victoria Park och Heimstaden 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	107	151	128
Örebro	98	152	124
Helsingborg	99	148	123
Jönköping	99	134	116
Linköping	104	130	116
Malmö	96	136	115
Göteborg	102	130	115
Stockholm	104	124	114
Uppsala	97	121	109
Norrköping	98	109	103

2.2 Regler och lagstiftning

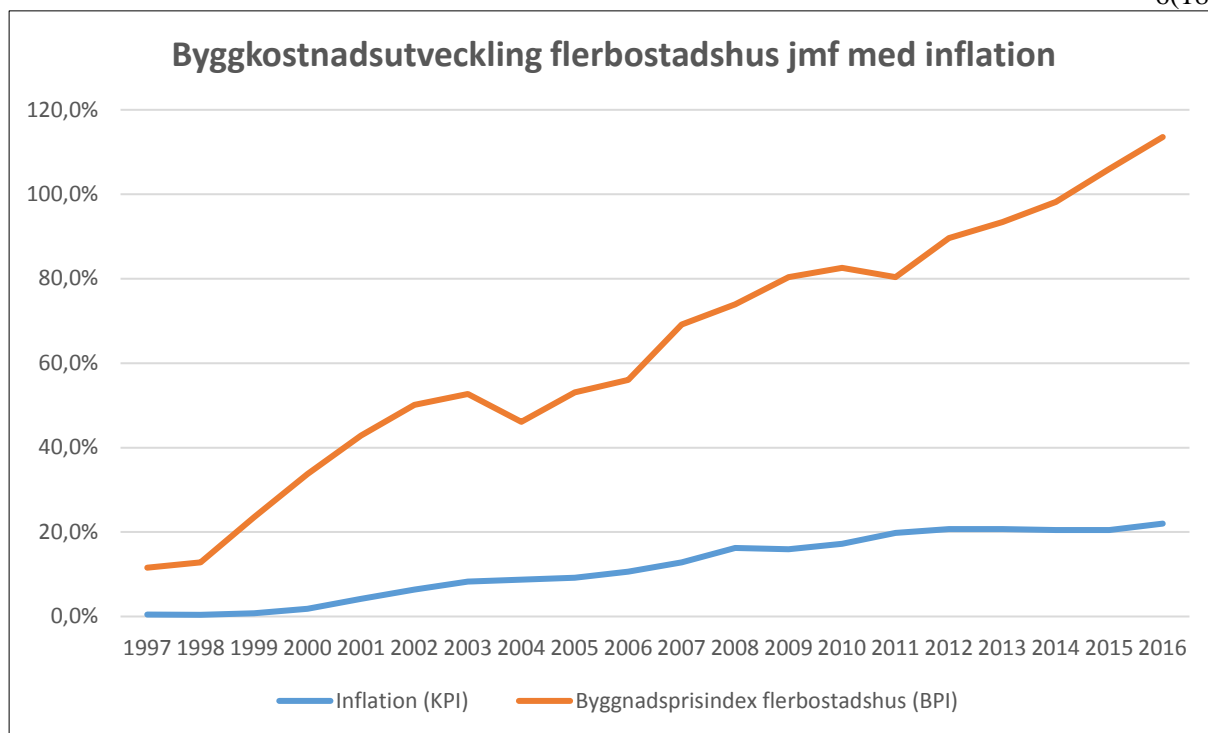
Regler och lagstiftning påverkar i hög grad bolagets verksamhet. Vad gäller upphandlingar och LOU ser vi ett ökat antal överprövningar och en prispress nedåt i vissa branscher vilket påverkar kvaliteten negativt i det vi köper. På skattesidan finns lagstiftning och regler som påverkar fastighetsägare och hyresrätt i fel riktning. Skattesystemet är i obalans mellan upplåtelseformerna då egnahem 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 förhandlingsystemet. 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 branshutveckling 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
<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 • Vikande efterfrågan på nyproducerande lägenheter och lokaler • Effekten av klimatförändringar kan påverka boendet i framtiden • För lite planlagd mark 	<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 hyresnivåer 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

- På affärsmässiga grunder har vi 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 samverkar med föreningar och andra aktörer och ordnar 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 själva eller via våra samarbetspartners.
- 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.
- En betydande del av vår finansiella upplåning sker via Gröna Obligationer och Grönt Ramverk.

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 lönsamhet. Som grund behöver vi ha väl fungerande processer, roller, arbetssätt, ledarskap 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. Säkerhet 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 organisation, 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 2017	Utfall 2018	Mål 2019	Mål 2023
NKI – Serviceindex - Stångåstaden	84,3	-	86,5	88,0
NKI - Studentbostäder	4,00	4,08	4,10	4,20
Varumärkesmätning (ev nytt måltal 2019)	3,6	–	3,7	3,9

Medarbetarperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2017	Utfall 2018	Mål 2019	Mål 2023
Great Place to Work	91	90	92	94
Great Place to Work - Hur lever och agerar vi vår värdegrund i vardagen	96	99	99	100

Ekonomiperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2017	Prog 2018	Mål 2019	Mål 2023
Resultat efter finansiella poster, mkr 1)	217	190	182	200
Direktavkastning marknadsvärden%	2,7%	2,4%	2,5%	2,8%

Processperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2017	Utfall 2018	Mål 2019	Mål 2023
Great Place to work - Företaget uppmuntrar och tar tillvara förbättringsförslag	94	92	95	95
Antal inkommande förbättringsförslag och idéer från medarbetarna	700	832*	850	850
Antal genomförda förbättringsförslag och idéer	206	432*	450	500

*T.o.m. 21/11

Utvecklingsperspektivet

Nyckeltal	Utfall 2017	Prog 2018	Mål 2019	Mål 2023
Energibesparing, minskning %	11 % 2)	4,1 %	2 %	2 %
Produktionsmål – påbörjade nya lägenheter	231	45	500	2000
Upplevd trygghet	79,5	-	83	85

1) Utfall 2017 Resultat efter finansiella poster exkl reavinster

2) Avser total ackumulerad besparing med 2011 som basår

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.

Från år 2015 använder vi undersökningen Great Place to Work® (GPTW). 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 den gamla undersökningen 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 medarbetarundersökningen 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 2019

Fokusprocesser för 2019 är Underhåll av fastighet (ombyggnation), Inre och yttre skötsel, Nybyggnation och Reparation och service.

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 2019

Nedan redovisas ett urval av några större planerade aktiviteter i koncernen för 2019:

Kundperspektiv

- Fortsätta genomförandet av stadsdelsprojektet i Ryd.
- Fortsätta genomförandet av stadsdelsprojektet i Skattegården.
- Fortsätta genomförandet av stadsdelsprojektet i Berga.
- Starta upp och driva sysselsättningsprojekt.
- Trygghetsarbete - generellt fokus för alla i 2019 års affärsplan.
- Skötsel - generellt fokus för alla i 2019 års affärsplan.
- Kommunikation och PR arbete kring prioriterade teman.

Medarbetarperspektiv

- Fortsätta arbetet med vision, värdegrund och varumärke i hela koncernen.
- Genomföra företagsövergripande arbete kring ledarskap och målstyrning på individnivå.
- Utveckla värderingstest för rekrytering.
- Planering för flytt av kontor i city samt förändringar av lokaler i Tornet.
- Genomföra projekt med ny digital arbetsplats för att ersätta nuvarande intranät.
- Utbildningar i kulturella skillnader.

Ekonomiperspektiv

- Avtal, upphandling – generellt fokus för alla i 2019 års affärsplan.
- All upplåning sker med kommunal borgen via KI, MTN-program eller certprogram.
- Införa systemstöd för intern kontroll.
- Digitalisering – generellt fokus för alla i 2019 års affärsplan.

Processperspektiv

- Implementera arbetssätt och IT-system för dokumenthantering.
- Implementera ett kvalitetsuppföljningssystem för rondering.
- Fortsätta genomföra revisioner av våra nyproduktionsprojekt.
- Strukturera styrdokument och revidera våra policys.
- Utveckla hållbarhetsrapportering.
- Ta fram handlingsplan för utvecklat innovationsarbete.

Utvecklingsperspektiv

- Påbörja byggnation av 500 nya bostäder.
- Påbörja planläggning av ca 800 nya bostäder.
- Färdigställa ombyggnation av cirka 350 lägenheter.
- Fortsätta driva energisatsningen 25-25.
- Genomföra ett ombyggnationsprojekt enligt miljöbyggnad.
- Implementera strategi för ombyggnad av miljonprogramsområden.
- Planera för införande av IMD.
- Ombyggnad av Ryds Herrgård.
- Utredning och planering för utveckling av Lambohovs Säteri.
- Genomföra ett projekt för att ta fram en prototyp på framtidens återvinningsrum.

6. Budget 2019

Nedan kommenteras budget 2019 för koncernen.

6.1 Resultaträkning

I prognosen för 2018 uppgår resultatet före skatt och reavinster till ca 190 mnkr vilket är 10 mnkr bättre än budget. Budget 2019 har en resultatnivå om ca 182 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 fyra år sedan. Bedömningen är 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 drygt 100 mnkr sedan år 2013.

Budgeten för 2019 innehåller volymförändringar jämfört med 2018 då 147 nya bostäder färdigställdes under 2018. Dessutom pågår nybyggnation som gör att ytterligare lägenheter färdigställs under 2019. Inklusiva volymförändringar, hyreshöjningar vid ombyggnationer och en budgeterad hyreshöjning ökar hyresintäkterna med ca 50 mnkr jämfört med 2018. Hyresförhandlingarna är inte klara men kommer att genomföras i slutet av 2018 varför det finns en viss osäkerhet i siffrorna.

Vid jämförelse av driftkostnader mellan prognos 2018 och budget 2019 ser vi några poster som sticker ut. Totalt ökar driftkostnaderna i koncernen med ca 2,5 %.

- Kostnaden för fastighetsskötsel och reparationer ökar på grund av index i våra avtal
- Högre elpriser
- Kraftig ökning av renhållningstaxan (preliminärt 9 %)
- Riskkostnader - vattenskador, brand, premier, beräknas öka
- Viss ökning av fastighetsadministrationen jämfört med 2018 då flera avdelningar varit kort bemannade under året som gått. Den totala administrationen är dock ned jämfört med föregående års budget.

Satsningen på underhåll fortsätter under 2019. Nivån för 2019 ligger på 334 mnkr för koncernen vilket är i något över nivån i 2018 års budget. Satsningar på färre men större ombyggnadsprojekt fortsätter under 2019 och 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 2019 ökar avskrivningarna med ca 7 mnkr jämfört med budget 2018. Förklaringen är ett större avskrivningsunderlag till följd av alla investeringar i nyproduktion och ombyggnader.

Marknadsräntorna har fortsatt att ligga på historiskt låga nivåer under 2018 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 2019 har antagits att marknadsräntorna stiger något. Den totala låneskulden ökar också markant under 2019 på grund av fortsatt stora investeringar i nya bostäder. Koncernens räntekostnader beräknas uppgå till ca 85 mnkr i budgeten för 2019.

6.2 Investeringar

Totalt planeras för investeringar i nyproduktion och befintliga fastigheter på ca 1 mdr under 2019. Under 2018 beräknas 147 nya bostäder färdigställas och i dagsläget pågår dessutom byggnation av ca 450 bostäder som fördelas enligt nedan:

Övre Vasastaden - Agraffen	220
<u>Eddan</u>	<u>231</u>
Summa	451

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 Abisko. En stor osäkerhet råder kring hur många bostäder som kan påbörjas under kommande år på grund av att detaljplaner ännu inte finns. Arbete pågår för att få fram ytterligare projekt som går att starta under 2019. Under 2019 planeras start av nedanstående projekt.

Ebbepark, Lugnet (upphandlad)	290
Ebbepark Dynamiken	51
<u>Lambohov (upphandlad)</u>	<u>85</u>
Summa	426

Totalt planerar Stångåstaden för att bygga om ca 350 lägenheter under 2019. Några av de större planerade ombyggnadsprojekten är:

- Åbylund
- Sydsvängen/Ulvåsavägen
- Skräddaregatan
- Bobergsgatan
- Konsistoriegatan
- Nygatan/Drottninggatan
- Pionjärgatan
- Skyttegatan

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

6.3 Finansiering / lånebehov

Upplåningsbehovet beräknas öka med ca 600 mnkr under året. Utestående volym vid utgången av 2018 beräknas till ca 4 300 mnkr, vilket ger att de externa låneskulderna bedöms uppgå till ca 4 900 mnkr vid utgången av 2019.

7. Sammanfattning

Stångåstadens verksamhet drivs vidare under 2019 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

RESULTATRÄKNING

Stångåstaden koncernen

	Utfall	Budget	Prognos 3	Budget
	1701-1712	1801-1812	1801-1812	1901-1912
Nettoomsättning	1 482 696	1 440 900	1 447 900	1 494 300
Resultat från fastighetsförsäljning	663 523	-	-	-
	2 146 219	1 440 900	1 447 900	1 494 300
Rörelsens kostnader				
Övriga externa kostnader	-899 266	-857 262	-867 024	-886 727
Personalkostnader	-125 530	-138 138	-133 976	-139 473
Av- och nedskrivning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	-176 871	-194 600	-186 700	-201 900
Rörelseresultat	944 552	250 900	260 200	266 200
Ränteutgifter och liknande resultatposter	1 440	1 100	1 300	1 000
Räntekostnader och liknande resultatposter	-64 922	-72 000	-72 000	-85 200
Resultat före skatt	881 070	180 000	189 500	182 000
Lämnat koncernbidrag	-71 800			
Skatt	-34 425			
Periodens resultat	774 845	180 000	189 500	182 000

Dokumentnamn

Verksamhet 2019 med budget

Utfärdare

Susanna Roback

Dokumenttyp

Datum

2018-10-15

Utgåva

Godkänt av

Styrelsen

Godkänt datum

2018-10-25

Verksamhet 2019 med budget

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Utgåva	
Verksamhet 2019 med budget			
Utfärdare	Datum	Godkänt av	Godkänt datum
Susanna Roback	2018-10-15	Styrelsen	2018-10-25

1 Uppdrag 2019

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 uppfattar sitt uppdrag. Uppdraget beskrivs utifrån uppsatta mål inom fyra 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

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

1.3 Mål 2019

Kritiska framgångsfaktorer som är viktiga att fokusera på under perioden är följande:

- Hållbarhet genomsyrar alla våra beslut
- Vi är det goda exemplet för framtidens byggande
- Vi är en stabil och attraktiv arbetsgivare där man som medarbetare utvecklas och växer
- Vi har gemensamma arbetsätt
- Vi har samsyn inom kommunen om vårt nya uppdrag
- I samverkan med kund uppfyller vi kundens förväntningar

Strategiska målvärden är identifierade inom Kundvärde, Ekonomi, Fastighetsvärde och Hållbarhet. Målvärden för de strategiska målen:

Dokumentnamn
Verksamhet 2019 med budget
Utfärdare
Susanna Roback

Dokumenttyp
Datum
2018-10-15

Utgåva
Godkänt av
Styrelsen
Godkänt datum
2018-10-25

Strategiskt mål	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2021	Ägarens krav	Långsiktigt mål
KUNDEVÄRDE					
Nöjd kund index, avtalskund (mätning påbörjas 2018, mål sätts utifrån detta resultat)	TBD	TBD	TBD		
Nöjd kund index, verksamhetskund	68	70	72	-	75
Enad bild nytt uppdrag, processen implementerad	Genomfört				
HÅLLBARHET					
Motiverad Medarbetar Index	73	75	77	-	80
Implementerade processer	>50%	>75%	100%		100%
CO ₂	-4%	-4%	-4%	0 (år 2025)	0
Energianvändning (jmf år 2015)	-9,5%	-11,5%	-13,5%		
Giftpri miljö, A/B-produkter	83%	83%	83%		
Leverantörsrevisioner ansvarskod	10	10	10		10 st/år
FASTIGHETSVÄRDE					
Överskottsgrad	63	64	65		66
Klassificering underhåll, minskning av D-fastigheter	-20%	TBD	TBD		
EKONOMI					
Avkastning på eget kapital	8,5%	8,5%	8,5%	>7%	>7%
Soliditet	15%	15%	15%	>12%	>12%
Soliditet på marknadsvärde	37%	35%	35%	>25%	>25%
Räntetäckningsgrad	4,1	3,5	3,5	Minst 2,0	Minst 2,0

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Utgåva	
Verksamhet 2019 med budget			
Utfärdare	Datum	Godkänt av	Godkänt datum
Susanna Roback	2018-10-15	Styrelsen	2018-10-25

2 Budget 2019

Kommentarer - avvikelser jmf med 3-årsplan.

2.1.1 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 2019.

Inflationen i Sverige bedöms ligga till runt 2%, dessutom förväntas marknadsräntorna långsamt stiga. Detta innebär att hyresintäkterna, enligt avtal, endast förväntas stiga svagt under året. Den höga investeringsvolymen innebär utökning av lånevolymen, samt ökande finanskostnader.

Under 2019 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.

2.1.2 Investeringar

Huvuddelen av Lejonfastigheters om-, till- och nybyggnader är investeringar som görs utifrån kundernas behov och krav, och utgår från hyresgästernas levererade lokalförsörjningsplaner. Den totala investeringsvolymen under 2019 uppskattas i enlighet med lämnad 3-årsplan, ca 800 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 Kungsbergsskolan, Vidingsjö, Linghamsskolan och Vist skola
- Sport och fritidsanläggningar, Simbassäng Tinnebäcksbadet, Vasahallen, Simhall Linköping/Tinnerbäcksbadet

2.1.3 Finansiering / lånebehov

Bedömd investeringsvolym kommer till dels av finansieras med kassaflödet från verksamheten dels av upplåning. Upplåningsbehovet uppskattas till 565 miljoner kronor. Som reserv för eventuellt tillkommande behov har ytterligare 300 miljoner kronor medtagits.

mnkr	
Upplåningsbehov enl budget	565
Ytterligare limit	300
Lånemöjlighet (mnkr)	865

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Utgåva	
Verksamhet 2019 med budget			
Utfärdare	Datum	Godkänt av	Godkänt datum
Susanna Roback	2018-10-15	Styrelsen	2018-10-25

Med en beräknad utestående volym på 3 635 mnkr vid utgången av 2018 uppgår de externa skulderna, lånelimiten, till 4 500 mnkr under 2019.

2.1.4 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 2019 med budget

Utfärdare

Susanna Roback

Dokumenttyp

Datum

2018-10-15

Utgåva

Godkänt av

Godkänt datum

Budget 2019

- Ekonomisk sammanställning
Lejonfastigheter AB

Innehåll:

s2 Resultaträkning

s3 Balansräkning

s4 Nyckeltal

Dokumentnamn

Verksamhet 2019 med budget

Utfärdare

Susanna Roback

Dokumenttyp

Datum

2018-10-15

Utgåva

Godkänt av

Godkänt datum

RESULTATRÄKNING			
			Budget
	Utfall	Prognos	enl 3-års pl
	2017	2018	2019
Rörelsens intäkter	736,4	753,0	781,1
Externa och personalkostnader	-385,1	-388,4	-406,4
Avskrivningar av materiella anläggningstillg	-207,7	-217,6	-226,1
RÖRELSERESULTAT	143,6	147,0	148,6
Resultat från finansiella poster	-70,2	-84,5	-76,0
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	73,4	62,5	72,6

Dokumentnamn

Verksamhet 2019 med budget

Utfärdare

Susanna Roback

Dokumenttyp

Datum

2018-10-15

Utgåva

Godkänt av

Godkänt datum

BALANSRÄKNING	<u>Utfall</u>	<u>Prognos</u>	<u>Enl 3-års pl</u>
	<u>2017-12-31</u>	<u>2018-12-31</u>	<u>2019-12-31</u>
TILLGÅNGAR			
Summa anläggningstillgångar	4 426	4 733	5 307
Summa omsättningstillgångar	291	250	300
SUMMA TILLGÅNGAR	4 717	4 983	5 607
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Summa eget kapital	657	589	615
Summa obeskattade reserver	284	285	290
Summa avsättningar	134	140	147
Summa skulder	3 642	3 969	4 555
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	4 717	4 983	5 607

Dokumentnamn
Verksamhet 2019 med budget
Utfärdare
Susanna Roback

Dokumenttyp
Datum
2018-10-15

Utgåva
Godkänt av
Godkänt datum

Bolag Lejonfastigheter AB	Utfall 2017	Prognos 2018	Budget 2019	Ägarens krav
Omsättning, mnkr	736,4	753,0	781,1	
Balansomslutning, mnkr	4 717	4 983	5 607	
Justerat Eget kapital, mnkr	878	811	843	
Resultat efter finansiella poster, mnkr	73,4	62,5	72,6	
Resultat i % av eget kapital	8,5%	7,4%	8,8%	>7
Soliditet, %	19%	16%	15%	>12
Soliditet mht marknadsvärde, %	44%	44%	38%	> 25
Räntetäckningsgrad, ggr	4,9	4,3	4,9	>2,0
Investeringar	353	525	800	
Antal anställda	64	72	74	



Sankt Kors

Verksamhetsplan

Fastighet

2019

Innehållsförteckning

1. Vår syn på verksamhetsplanering
2. Vision, uppdrag och värdegrund
3. Styrkeområden
4. Verksamhetsplanering med fokus på våra styrkeområden
5. Mål och nyckeltal
6. Händelser 2019

1. Vår syn på verksamhetsplanering

Agil verksamhetsplanering – successiv precisering

Vi verkar i en föränderlig värld där givna omständigheter snabbt ändras, nya möjligheter och kundbehov uppstår. Styrning med årsvisa planer där vi försöker planera och förutbestämma förändring på lång sikt tror vi då inte blir det mest gynnsamma sättet att leda en organisation. Den traditionella verksamhetsplanen som innehåller en rad aktiviteter som sedan följs upp någon gång per år blir då inte längre normen för strategiarbetet.

Vi vill således inte låsa fast oss vid aktiviteter som vid tidpunkten för utformningen av verksamhetsplanen känns viktiga, men hinner bli föråldrade innan de förverkligas. Likaså finns det säkerligen en rad aktiviteter som vi inte är medvetna om vid framtagandet av planen, men som kan aktualiseras framåt i tiden. Vi behöver istället agera utifrån aktuella förutsättningar och inte utgå från gårdagens antaganden och prioriteringar. Styr mer utifrån kända förutsättningar just nu än vad vi trodde i slutet av förra året. Riktning och styrkeområden är viktiga att identifiera och kan sättas på längre sikt, men mer konkret planering behöver ske fortlöpande och anpassas efter den tidsperiod som vi har kontroll över.

Vi menar att en agil verksamhetsplanering – en successiv precisering – är det som behövs för att möta morgondagen och ligga steget före i en komplex värld. Den agila verksamhetsplaneringen är ständigt närvarande och aktuell och är inte bara en plan som vi plockar fram för att planera en gång per år. Agil verksamhetsplanering innebär att ständigt utveckla vår förmåga att förstå och anpassa oss efter aktuella förutsättningar, att vara snabbfotade och vid behov kunna göra omprioriteringar.

Vision och värdegrund är ledstängen för vårt arbete

Utgångspunkten och ramen för verksamhetsplaneringen är vår budget och våra ägardirektiv. Samsynen kring vår vision och värdegrund är ledstängen för verksamhetsplaneringen, oavsett månad och år. Visionen är essensen i vår verksamhet och ger oss riktningen för vårt arbete framåt. Värdegrunden hjälper oss vid beslut och prioriteringar samt hur vi ska förhålla oss till varandra, kunder och samarbetspartners. För att hålla ovanstående delar levande i vardagen är det viktigt att vi då och då gör återbesök, samtalar kring vad vi står för och vad vi vill åstadkomma.

I vår visions- och värderingsstyrda verksamhet blir det personliga ledarskapet centralt. Vi har tillit till varandra och tror på att varje medarbetare prioriterar och tar kloka beslut. Alla medarbetare fattar de beslut de anser nödvändiga och är då också ansvariga för resultatet. För att säkerställa att beslutet är bra för organisationen som helhet ska medarbetaren när hen känner behov av det genomföra en adviceprocess där hen konsulterar kollegor som kan beröras av beslutet. Utifrån resultatet av denna process fattas sedan beslutet, vilket inte behöver bygga på att konsensus uppnåtts. Alla relevanta vinklar ska ha belysts, men beslutet är till sist medarbetarens egna. För att utveckla vårt personliga ledarskap jobbar vi bland annat med att coacha varandra, men vi har också möjlighet att få professionell coaching.

Tillfällen med extra fokus på verksamhetsplanering

I verksamhetsplanen finns sex styrkeområden identifierade där vi behöver vara framgångsrika för att närma oss vår vision. För varje styrkeområde har vi satt ett övergripande mål och tillhörande nyckeltal. Styrkeområdena är även relaterade till de ägardirektiv som området stöder.

Även om vi jobbar med verksamhetsplanering och successiv precisering i det dagliga när vi gör olika val, så finns det några tillfällen där vi har skapat tid och rum för att jobba mer

metodiskt med verksamhetsplanering och fokusera på våra styrkeområden. Dessa tillfällen är vid våra innovationsråd, vid våra idémöten och i processerna för våra kund- och medarbetarundersökningar.

Ovan nämnda tillfällen säkerställer uppföljning av aktiviteter och i förlängningen även verksamhetsplanen då varje process innehåller löpande och återkommande moment av utvärdering och uppföljning. Det är angeläget att med ett agilt förhållningssätt också på ett enkelt sätt dra nytta av lärdomar och åstadkomma just successiva preciseringar.

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.

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.



**NY-
TÄNKANDE**

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.



**ANSVAR-
FULLA**

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



**VÄRDE-
SKAPANDE**

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.

Tidigare nämndes att visionen och värdegrunden är ledstängen som vi lutar oss emot när vi dagligen gör olika vägval. Exempel på tillfällen när vi levandegör detta i vardagen är den årliga lönerevisionsprocessen där vision och värderingar ligger uttalat med i lönekriterierna. Ytterligare ett exempel är de reflektions-, advice- och coachtillfällen som varje medarbetare genomför minst 4 tillfällen under året.

Innovationsarbetet, ständiga förbättringar samt olika former av undersökningar utgör också naturliga tillfällen där vision och värderingar lyfts som stöd/ett "filter" för prioriteringar, beslut och tankehöjd.

3. Styrkeområden

Vi har identifierat sex styrkeområden där vi måste vara framgångsrika 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 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.

Styrkeområden



4. Verksamhetsplanering med fokus på våra styrkeområden

Även om vi varje år, månad och dag gör olika vägval så finns det några tillfällen när vi har extra fokus på verksamhetsplanering och våra styrkeområden.

Innovationer – när vi ska göra en stor och bestående skillnad för våra kunder

Vid ett par tillfällen per år genomför vi ett innovationsråd, där alla medarbetare som vill får delta. Vid innovationsråden identifierar vi insikter om nutida och framtida behov och planerar för vilka nya innovationer och innovationslabbsom vi vill genomföra. Här sker även prioritering av nya och uppföljning av genomförda innovationssatsningar. Innovationslabbsom genomför vi när vi har behov av att ta höjd, att tänka bortom det traditionella, och när det finns en komplexitet som ger oss möjligheter att testa flera idéer och prototyper. Innovationslabben är även tillfällen för samskapande, där kunder och andra intressenter deltar.

Ständiga förbättringar – när vi tar tillvara på alla medarbetares kreativitet

För att kontinuerligt och strukturerat ta till vara på alla medarbetares kreativitet har vi idémöten varannan vecka. Vid våra idémöten har alla möjlighet att komma med förslag på förbättringar eller helt nya idéer. Alla förslag och idéer, oavsett om vi väljer att genomföra dem eller inte, dokumenteras och relateras till våra styrkeområden. Likaså följs de upp löpande under året för att få insikt om effekter och nytta.

Kundundersökningar - när vi har kundens fokus

Vi utvecklar våra företagsmiljöer tillsammans med våra hyresgäster och därför behöver vi veta vad som är bra och vad som kan bli bättre. Ett sätt för att få den informationen är att vi varje år frågar våra hyresgäster hur de upplever Sankt Kors ur olika perspektiv. Utifrån resultatet jobbar vi sedan med att utveckla vår verksamhet.

Medarbetarundersökningar – när vi utvecklar vår arbetsplatskultur

För att utvärdera och utveckla vår arbetsplatskultur genomför vi medarbetarundersökningar. I medarbetarundersökningarna mäter vi vad som driver engagemang och tillit. I samband med medarbetarundersökningarna gör vi även en kulturutvärdering, där vi inventerar vår verksamhet utifrån hur vi jobbar för att aktivt skapa en tillitsfrämjande kultur. Återkoppling, diskussion och handlingsplan för prioriterade aktiviteter utifrån resultat görs gemensamt i medarbetargruppen.

5. Mål och nyckeltal

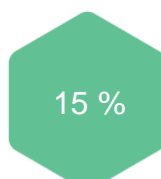
För varje styrkeområde finns ett övergripande mål och tillhörande nyckeltal. Styrkeområdena är även relaterade till de ägardirektiv som området stöder.

Styrkeområde: 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
Vi ska ha ett flexibelt, spännande och marknadsledande utbud av lokaler	Rum för tillväxt
Ingångsvärde	Målvärde 2019
	Måttillfälle



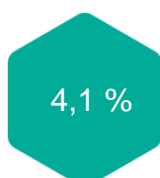
* Värde från 171101, Ebbepark och uppstart Vallastaden påverkar beläggning

Styrkeområde: Drift och säkerhet

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

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

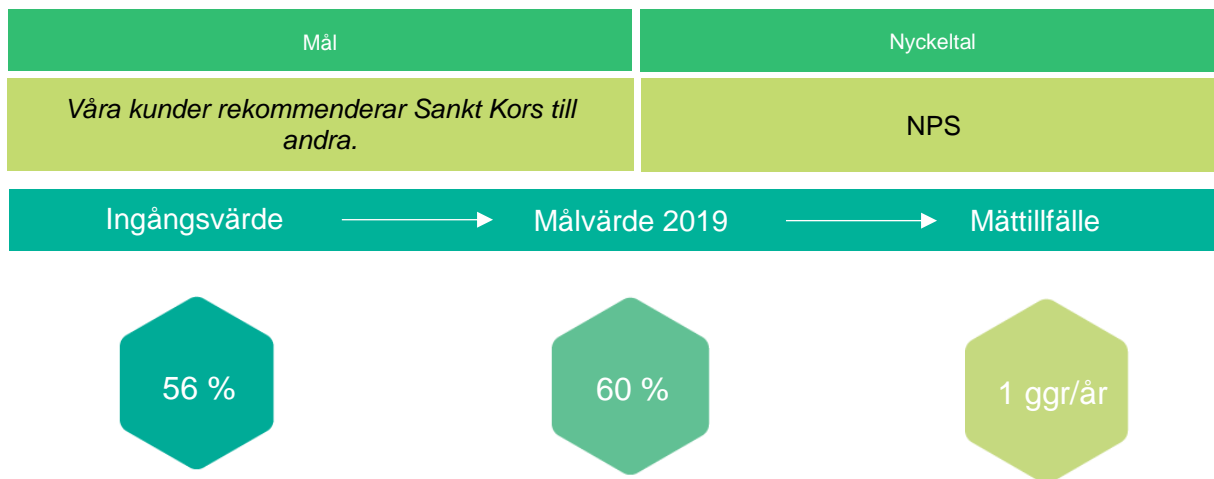
Mål	Nyckeltal
Kunderna ska uppleva en trygg och driftsäker miljö i våra fastigheter och parkeringsanläggningar.	Enkät serviceanmälan
Ingångsvärde	Målvärde 2019
	Måttillfälle



Styrkeområde: Kommunikation och varumärke

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

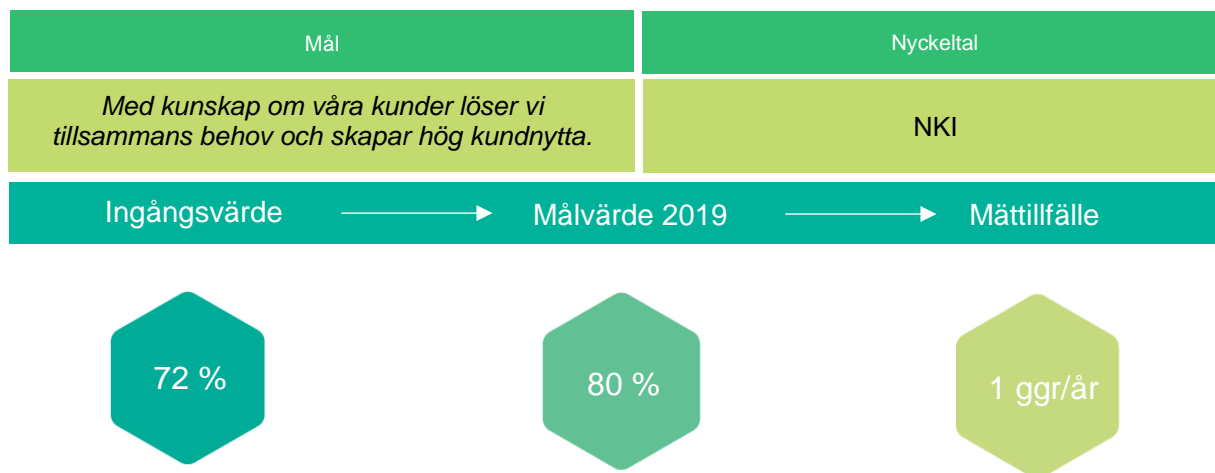
- Vi ska tillhandahålla lokaler och tjänster till god kvalitet och med hög leveranssäkerhet.



Styrkeområde: Kundens fokus

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

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

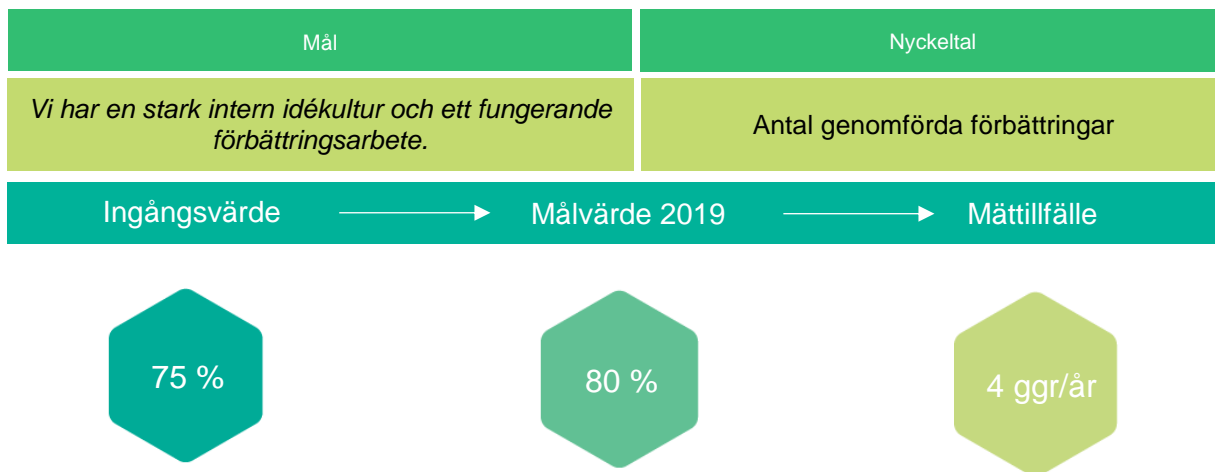
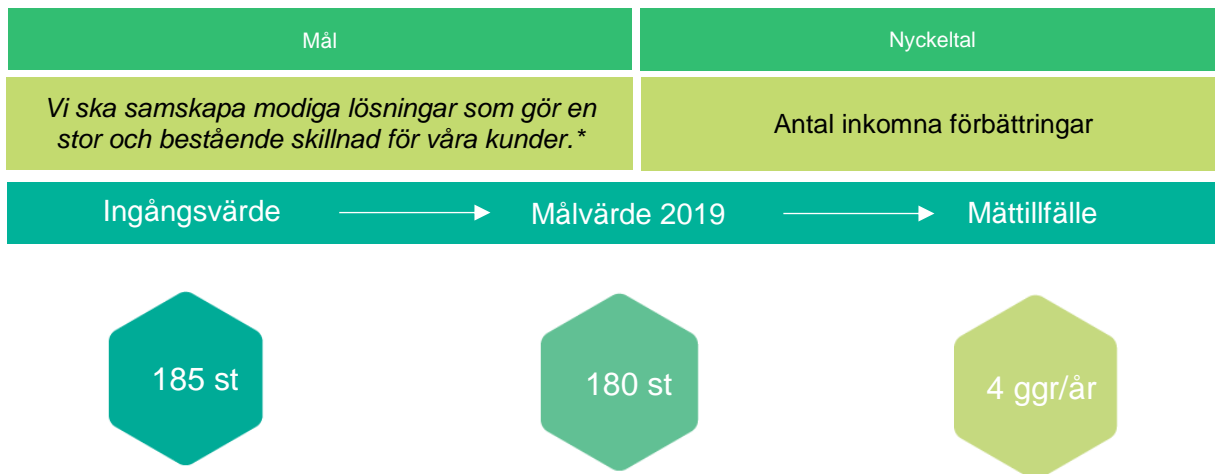


*Målvärde för NKI år 2019 är 80 (Sankt Kors styrelse)

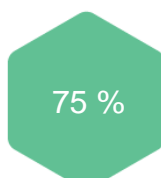
Styrkeområde: Innovation och ständiga förbättringar

Huvudsakliga ägardirektiv som stöds:

- Vi ska tillhandahålla lokaler och tjänster till god kvalitet och med hög leveranssäkerhet.
- 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
<i>Vi ska samskapa modiga lösningar som gör en stor och bestående skillnad för våra kunder.*</i>	Andel förbättringar med positiv effekt
Ingångsvärde	Målvärde 2019
	Måttillfälle



*Följs upp i en årlig innovationsrapport

Styrkeområde: 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
<i>Sankt Kors tar ett ansvar som går utöver vad lagen kräver inom perspektiven miljö, socialt och ekonomiskt ansvars-tagande, vilket genomsyrar den dagliga verksamheten.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Genomföra aktiviteter inom miljöansvar - Genomföra aktiviteter inom socialt ansvar - Genomföra aktiviteter inom ekonomiskt ansvar

Ingångsvärde	Målvärde 2019	Måttillfälle
--------------	---------------	--------------



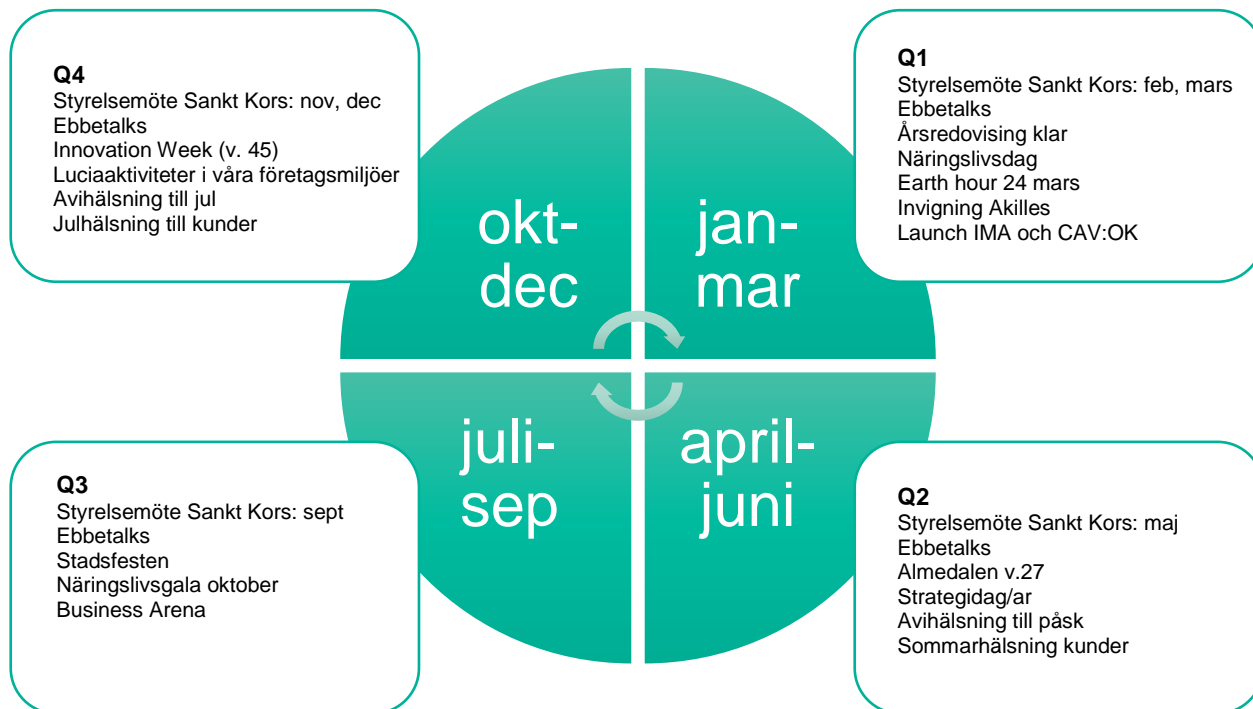
Mål	Nyckeltal
<i>Sankt Kors tar ett ansvar som går utöver vad lagen kräver inom perspektiven miljö, socialt och ekonomiskt ansvars-tagande, vilket genomsyrar den dagliga verksamheten.</i>	Trust Index



5. Händelser 2019

Som komplement till Sankt Kors mer agila förhållningssätt till verksamhetsplaneringsprocessen, finns händelser under 2019 som är relevanta för planeringen av aktiviteter under året.

Årshjul Sankt Kors 2019



Händelser under 2019 som ännu inte är tidsbestämda:

- Invigning P-hus Öst Vallastaden
- Vreta Kluster Etapp 3 spadtag
- Gjuteriet ny etapp spadtag
- Implementering elcykelpool
- Spadtag Dynamiken i Ebbepark

SANKT KORS FASTIGHETS AB KONCERNEN

BUDGET 2019

Kommentarer till budget

Då inga större händelser inträffat sedan bolaget lämnade treårsplanen, 2019-2021, gäller första året i nämnda plan som Sankt Kors budget 2019. Nedanstående kommentarer är oförändrade och avser hela treårsperioden 2019-2021.

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 Parkeringsservice AB - 559024-8331, Kebabfastigheten 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.

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

Vreta Kluster AB driver klusterverksamheten i Vreta Kluster medan fastigheterna finns kvar i Sankt Kors balansräkning. Process med försäljning av aktier i Vreta Kluster AB pågår enligt fattade beslut och där aktiemajoriteten kommer att vara kvar hos Sankt Kors.

Linköping Mappen 4 Holding AB har under 2018 hanterat försäljningen av byggrätter i Ebbepark till Stångåstaden i enlighet med ett nytt avtal mellan Sankt Kors och Stångåstaden. Bolaget kommer att lämna uppkommen vinst som utdelning till Sankt Kors moderbolag under 2018. Ytterligare byggrättsförsäljningar kommer att ske efter treårsplanen.

Linköping Industrin 2 Holding AB med dotterbolag kommer efter försäljning av ägd fastighet till Stångåstaden enligt ovan att ansvara för utbyggnad av gemensamma ytor och anläggningar i Ebbepark.

Resultatbudget

Resultatet för Sankt Kors är starkt beroende av när planerade investeringsprojekt påbörjas, samt i vilken omfattning de nya byggnaderna kan fyllas 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. Treårsplanen 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.

Ett nytt avtal mellan Sankt Kors och Stångåstaden ger att ersättning för försäljning av huvuddelen av byggrätterna kommer att ske under 2018 istället för som tidigare tänkt spridas ut under flera år. Försäljningarna ger en markant vinst för 2018 som följs av motsvarande underskott de kommande åren.

Sett i ett längre tidsperspektiv balanserar intäkter o kostnader väl enligt de planer över Sankt Kors långsiktiga prognos som tidigare presenterats.

Balansbudget

På grund av stora och omfattande investeringar under kommande treårsperiod kommer balansomslutningen att öka markant.

Nyckeltal

Resultatet för Sankt Kors sett över innevarande år och treårsperioden överstiger avkastningskraven i ägardirektiven, vilket är en nödvändig förutsättning för att kunna orka med konsekvensen av de omfattande

investeringarna. Utdelningskravet om 5 mnkr/år kommer att uppfyllas varje år under perioden genom utdelning av balanserade vinster. Soliditeten ligger över de krav som ställs i ägardirektiven.

Investeringar

De större planerade investeringarna är som följer;

Ebbepark

Stora investeringar i perioden för Ebbepark, som har fantastiska förutsättningar att få en mycket stor betydelse för Linköpings utveckling och attraktionskraft!

Utvecklingen av området sker tillsammans med Stångåstaden, SPM, Näringsliv och tillväxt, LiU och flera kommersiella aktörer. Totalt sett planeras ca 30 000 m² lokalyta samt ca 600 bostäder. Projektet pågår enligt plan med ca 1 250 mnkr i investeringsvolym under perioden.

CAV:OK (tidigare Linköping Aviation Park (LAP))

Förprojektering pågår för 3 etableringar inom CAV:OK. Samarbeta pågår med Tillväxtverket och Region Östergötland om en satsning på avancerade material i en satsning som spänner över 3 år. De planerade projekten inom CAV:OK har ökat i omfattning sedan föregående år och den totala investeringen är idag prognosticerad till ca 350 mnkr under perioden.

Akilles

Arbetet med Akilles startade enligt plan under våren 2017 och har både förskjutits i tid och ökat i kostnad på grund av grundläggningsproblematik under hösten 2017. Efter byte av projektledning är nu projektet under kontroll med färdigställande efter årsskiftet 2018/2019, dock till en väsentligt högre kostnad än tidigare budgeterat.

Rättsliga processer pågår mot två av de tidigare inblandade företagen om ersättning för en del av Sankt Kors utökade kostnader.

Gjuteriet

Vi beräknar att kunna starta upp den avbrutna processen med en nybyggnation på Gjuteriet i perioden med en investering om ca 60 mnkr.

Vreta Kluster

Efter ett intensivt arbete tillsammans med region Östergötland och Naturbruksgymnasiet är det nu äntligen dags att dra igång etapp 3! Investering finns med i treårsplanen med ett belopp om 35 mnkr.

Parkeringsgarage Folkungavallen

Förprojekteringen av en större parkeringsanläggning för att lösa samtliga parkeringsbehov för både bostäder och simhall är avslutad. Sankt Kors avvaktar fastställd detaljplan innan fortsatt projektering påbörjas.

Parkeringshus Öst Vallastaden

Produktion av P-hus nr 2 för Vallastaden pågår enligt plan och kommer att färdigställas under 2019. Nettoinvesteringen omfattar ca 55 mnkr.

Parkeringsgarage Vasahallen

I samarbete med Lejonfastigheter pågår arbete med att kunna bygga ett parkeringshus i anslutning till den kommande Vasahallen för ca 160 bilar. Byggstart är planerad till hösten 2018 och investeringen omfattar ca 55 mnkr.

Parkeringshus Drabantgatan

I samarbete med Stångåstaden pågår påbyggnad av ett befintligt parkeringshus på Drabantgatan med två våningar. De tillskapade parkeringsplatserna kommer att bidra till att lösa kommande parkeringsbehov i Ebbepark. Investeringen omfattar ca 50 mnkr.

Ytterligare Parkeringsanläggningar

Det pågår förstudier för ytterligare parkeringsanläggningar på Djurgården och Berga att etableras i perioden. Nettoinvesteringen för dessa omfattar ca 110 mnkr.

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 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
Rörelsens intäkter	196	339	182
Resultat före dispositioner o skatt	14	164	0
Årets resultat	1	159	-5

FRÅN BALANSBUDGET

	Utfall 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
SUMMA TILLGÅNGAR	1137	1550	2459
Långfristiga skulder	791	1092	1993
Synligt eget kapital	256	415	410
Justerat eget kapital, mht reserver	256	415	410
Justerat eget kapital, mht övervärden	637	663	613

NYCKELTAL

	Utfall 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
Soliditet, beräknad på synligt kapital	23	27	17
Soliditet inkl marknadsvärden (fastighetsbolag)	39	35	23
Avkastning på justerat eget kapital	5	39	0
Medeltal anställda	48	51	51

FRÅN BETALNINGSFLÖDESBUDGET

	Utfall 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
Kassaflöde från verksamheten	35	11	42
Kassaflöde från investeringar	-164	-258	-998
Kassaflöde från finansiering	129	283	910
Koncernbidrag/lån	7	11	-5

INVESTERINGAR			
	Utfall 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
Investeringar*) Specifikation se text ovan	213	438	993

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

Kommentarer till Uppdrag 2019, 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 2019.

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

Visit Linköping & Co kommer att fortsätta att verka för att besöksnäringen i Linköping ska ha samma positiva tillväxt av gästnätter som den har haft de senaste tio åren. En tillväxt inom besöksnäringen leder till ökad sysselsättning och ökad omsättning hos företagen inom näringen.

För att åstadkomma dessa positiva effekter och för att stärka och bibehålla Linköpings attraktionskraft kommer Visit Linköping & Co under 2019 att fortsätta sitt arbete med att stärka befintliga och utveckla nya, internationellt konkurrenskraftiga, besöksmål i Linköping. Flera utredningar kring nya besöksmål har genomförts och arbetet kommer nu in i en planeringsfas.

Visit Linköping & Co har ett nära samarbete med hotellaktörerna i staden för att utveckla besöksnäringen, vilket bland annat resulterat i att boendekapaciteten i form av hotellbäddar har ökat avsevärt de senaste åren. Bolaget kommer att fortsätta utveckla detta samarbete för att säkra en boendekapacitet även framåt. Även värdskapsfunktionen i form av digital och fysisk turistinformation genom 20 infopoints kommer att utvecklas ytterligare.

Med kommunens eventstrategi i ryggen kommer bolaget att verka för att fler nationella och internationella evenemang förläggs i Linköping. Detta arbete bedrivs bland annat i Eventgroup. Bolaget kommer också att själva arrangera och erbjuda en mångfald av evenemang, både i Linköping Konsert & Kongress och i Saab Arena, men också på övriga platser i staden.

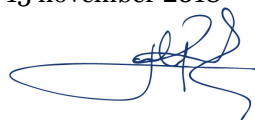
Vad gäller nationella och internationella möten och kongresser kommer arbetet med den strategiska utvecklingen av Linköping Konsert och Kongress att fortsätta. Bolaget kommer också att verka för att säkerställa fortsatt verksamhet inom ramen för East Sweden Convention Bureau – ett regionalt samarbete som syftar till 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 under 2019 att implementera sin nya hållbarhetsstrategi, som kommer att ligga in linje med Linköpings kommuns hållbarhetsstrategi. Ett annat prioriterat område för bolaget är säkra evenemang, där bolagets insatser förstärks ytterligare.

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

Visit Linköping & Co AB

15 november 2018



Johan Rustan, VD

BUDGET 2019 VISIT LINKÖPING & CO AB

Belopp i kronor	2017	2018	2019
	UTFALL kronor	PROGNOS kronor	BUDGET kronor
Intäkter			
Huvudintäkter	72 378 411	67 768 585	72 000 000
Sidointäkter	48 933 664	41 078 571	43 000 000
Summa intäkter	121 312 076	108 847 156	115 000 000
Kostnader			
Ordinarie rörelsekostnader	-42 562 093	-36 588 970	-40 200 000
Personalkostnader	-45 510 969	-46 953 735	-46 100 000
Övriga ext rörelsekostnader	-30 530 600	-28 485 989	-29 000 000
Summa kostnader	-118 603 662	-112 028 693	-115 300 000
Avskrivningar enl plan	-1 061 746	-1 085 911	-1 100 000
Rörelseresultat	1 646 667	-4 267 449	-1 400 000
Finansiella poster	-119 082	-133 440	-100 000
RESULTAT EFTER FIN.POSTER	1 527 585	-4 400 889	-1 500 000

Verksamhetsplan 2019

Resecentrum Mark och Exploatering i Linköping AB

Innehållsförteckning

1. Uppdrag och affärsidé

2. Målbild 2019

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 2019 och utblick mot 2025

”ResMex målbild” 2019 ska vara en positivt laddad vision och föreställning om hur ResMex situation är vid övergången till 2020.

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 2019 teckna två bindande avtal med några av de tre stora bilåterförsäljarna inom Stångebro om kommande flyttprocess från området
- under 2019 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 2019

Kommentarer till budget

Då inga större händelser inträffat sedan bolaget lämnade treårsplanen, 2019-2021, gäller första året i nämnda plan som Resmex budget 2019. Nedanstående kommentarer är oförändrade och avser hela treårsperioden 2019-2021.

Generellt

Det pågår diskussioner med olika fastighetsägare om förvärv inom ResMex intresseområde i linje med gällande verksamhetsplan. I treårsplanen ingår ett större fastighetsförvärv under 2019 och ett under 2020. Det verkliga utfallet av när de större fastighetsinvesteringarna faktiskt kommer att ske påverkar ResMex resultat, balansräkning och soliditet avsevärt, vilket gör att treårsplanen 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. Treårsbudgeten utgår från fortsatt uthyrning. Eftersom sådan uthyrning ofta sker med så kallade rivningskontrakt kan det bli svårare att hyra ut när det återstår kort tid till exploateringen. Denna risk ökar något i slutet av planperioden.

Balansbudget

Balansomslutningen beräknas öka till följd av de planerade bruttoinvesteringarna. Dessa uppgår till sammanlagt cirka 340 mkr under perioden 2019 – 2021 och finansieras genom upptagande av långfristiga lån. De beräknade fastighetsförvärven redovisas som förvärv av omsättningsfastigheter.

Nyckeltal

Bolagets resultat för perioden 2019 – 2021 är positivt och är i överkant av ramen för 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 2019 beräknas soliditeten uppgå till 31% Åren därefter beräknas soliditeten sjunka till 22% år 2021.

Investeringar

Björngatan

Diskussioner pågår för att förvärva den kvarvarande fastigheten på Björngatan.

Gamla Tanneforsvägen

Det pågår f n inga diskussioner angående förvärv, varken av ByggMax-tomten (Klöver) eller fastigheten Möbeln (Skanska). Bedömningen är, liksom tidigare, att det blir svårt att komma i mål med fastighetsöverlåtelse innan den definitiva placeringen av Ostlänken är beslutad.

Stångebro

Det pågår konstruktiva 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 treårsplanen är dessutom mindre belopp avsatta för nödvändiga reinvesteringar.

ResMex deltar aktivt i Miljö- och Samhällsbyggnadsförvaltningens övergripande planering inför utbyggnad av Ostlänken, nytt resecentrum och den kommande fördjupade översiktsplanen och exploateringen av Stångebro. Processen med förvärv är under acceptabel kontroll för att möta förvaltningens krav om tillgänglig mark inför områdets utveckling.

EKONOMI

RESECENTRUM MARK O EXPLOATERING I LINKÖPING AB

(alla belopp i Mnkr)

FRÅN RESULTATBUDGET

	Utfall 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
Rörelsens intäkter	16,8	10,7	13,2
Resultat före dispositioner o skatt	7,9	1,5	1,8
Årets resultat	0	0	0

FRÅN BALANSBUDGET

	Utfall 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
SUMMA TILLGÅNGAR	192	190	373
Långfristiga skulder	69,5	69,5	251,5
Synligt eget kapital	112	113	114
Justerat eget kapital, mht reserver	112	113	114
Justerat eget kapital, mht övervärden	112	113	114

NYCKELTAL

	Utfall 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
Soliditet, beräknad på synligt kapital	58	59	31
Soliditet inkl marknadsvärden (fastighetsbolag)	58	59	31
Avkastning på justerat eget kapital	7	1	2
Medeltal anställda	0	0	0

FRÅN BETALNINGSFLÖDESBUDET

	Utfall 2017	Prognos 2018	BUDGET 2019
Kassaflöde från verksamheten	1	1	1
Kassaflöde från investeringar	9	-10	-182
Kassaflöde från finansiering	0	-2	182
Koncernbidrag/lån	0	-2	0

INVESTERINGAR			BUDGET
	Utfall 2017	Prognos 2018	2019
Investeringar*)	8,2	10	182

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

Linköping City Airport AB

Resultaträkning o Resultatbudget

	Bokslut 2017	Budget	Prognos november	Budget 2019
		2018	2018	
Ersättning för leverans av tjänst	39 700 000	40 000 000	40 000 000	42 000 000
<i>Buffert för oförutsedda situationer</i>				2 500 000
Trafikintäkter	13 126 189	13 200 000	14 300 000	14 000 000
Övriga intäkter	9 594 103	10 000 000	10 100 000	10 750 000
Summa intäkter	62 420 292	63 200 000	64 400 000	69 250 000
Styrelse och VD	-1 640 000	-1 700 000	-1 700 000	-1 700 000
Personalkostnader	-9 009 280	-9 750 000	-9 555 000	-9 750 000
SAAB tjänsteavtal	-17 182 083	-16 850 000	-16 850 000	-18 600 000
Flygstationsverksamhet	-28 032 841	-27 300 000	-30 843 000	-29 000 000
Administration	-241 156	-200 000	-250 000	-200 000
Fastighetskostnader	-4 754 090	-5 000 000	-5 000 000	-5 050 000
Annonsering	-1 206 492	-800 000	-870 000	-800 000
Avskrivningar	-1 542 961	-1 600 000	-1 600 000	-1 650 000
<i>Buffert för oförutsedda situationer</i>				-2 500 000
Summa kostnader	-63 608 903	-63 200 000	-66 668 000	-69 250 000
Resultat före finansiella poster		0	-2 268 000	0
Finansiella intäkter				
Valutaförlust				
Finansiella kostnader				
Finansnetto				
RESULTAT före skatt				
Skatt på årets resultat				
RESULTAT EFTER KONCERNBIDR				

Kommentarer budget 2019

Ökning pga ökad kostnad till SAAB.

Ökad kostnad SAAB 1 750 000.

Linköping City Airport AB

Investeringar

2019

Dragtruck	225 000	Q1
Bagagevagn x 2	180 000	Q1
Avskärmning i terminal för 3:e land hantering	100 000	Q3-Q4
Bågar till säkerhetskontroll + ramp	320 000	Ersätts via GAS
Avskärmning vid ADK/SÄK	30 000	Ersätts via GAS
Talande utrymningsalarm - ersäta befintligt larm	250 000	Via Sankt Kors - läggs på hyra
Inköp av nya möbler till Gate (ersätta gamla och trasiga)	600 000	Q3-Q4

1 705 000

Linköping City Airport AB

	Balansbudget 2018	Balansbudget 2019
Tillgångar		
Anläggningstillgångar	7 725 000	6 015 984
Fordringar		
Kassa o bank	7 325 000	5 334 995
Summa tillgångar	15 050 000	11 350 979
Eget kapital o skulder		
Eget kapital	15 050 000	11 350 979
Periodens resultat	0	0
Ägartillskott		
Långfristiga skulder		
Kortfristiga skulder		
Summa skulder	15 050 000	11 350 979

Liksom inför budgeten 2018 så har anläggningstillgångarna ökats med planerade investeringar och minskats med beräknade avskrivningar. Eftersom vi ska nå ett nollresultat så ska det egna kapitalet vara 11 350 979 och då har omsättningstillgångarna justerats så det balanserar.

Datum *Date*

2018-11-19

Vår handläggare, telefon *Handled by, telephone*

Camilla Lejon

Genomgång inför budget 2019 och analys av utfall 2018.

Sedan 2013, när kommunen tog över driften av Linköping City Airport har vi arbetat med en väldigt tigt budget. En budget som inte tål oförutsedda händelser. När jag lägger budget går jag igenom konto för konto de senaste åren och gör en bedömning som är baserat på dessa siffror med en minimal buffert enligt tidigare instruktion. De flesta regionala flygplatser äger sin egen fastighet och får ofta hyresintäkter (t ex Kalmar), man äger sin parkering vilket är en av de absolut viktigaste intäkterna (t ex Norrköping) samt sin restaurang som genererar bra intäkter när man dessutom har chartertrafik. Vi har inte längre några hyresintäkter men får en fast kick-back från Sankt Kors för parkeringen. Vi är och andra sida framgångsrika när det gäller reklamförsäljning och vår lounge genererar en god intäkt. Vi har dessutom en operatör som betalar för våra tjänster, vilket är ganska ovanligt hos våra kollegor förutom de som har statligt upphandlad trafik. Denna rapport går igenom, mer i detalj, våra intäkter och kostnader.

INTÄKTER

- Ersättning för flygtjänst från Linköpings kommun.
- Trafikintäkter från KLM, ambulansflyg, allmänflyg och företagscharter.
- GAS
- Parkeringsintäkt från Sankt Kors.
- Ersättning från hyrbilsfirmor.
- Reklam
- Lounge
- Butik/varuautomater
- Event

Våra **trafikintäkter** från KLM är baserade på antal resenärer, en fast ersättning för parkering och nattning av flygplan samt avisning. Modellen är samma som när KLM etablerade sig här och är mycket förmånlig för flygbolag vid en nyetablering, man betalar en högre kostnad för exakt antal avresande resenärer men och andra sidan ingen start och landningsavgift. KLM har valt att fortsätta med den modellen trots att den är mer förmånlig för oss idag då kabinfaktorn är så pass hög. Då det är svårt att öka antalet passagerare mer då vi har kommit till en brytpunkt där det behövs mer kapacitet så är det en marginell ökning av passagerarintäkter under 2019. Gällande avtal med KLM ska omförhandlas i april 2020 då vi avser att försöka höja kostnaden för hantering av lunchavgången då den har haft ett lägre pris sedan den etablerades.

Linköping City Airport AB

Postadress
Postal address

Åkerbogatan 20
SE-582 54 Linköping
Sweden

Besöksadress
Visiting address

Åkerbogatan 20
Linköping

Telefon
Telephone

+46 (0)13 262800

Telefax

+46 (0)13 262831

Styrelsens säte
Registered office

Linköping

Organisationsnummer
Registered No

556819-3634

Momsregistreringsnummer
VAT No

SE556819363401

Vi ser att antalet ambulansflyg fortsätter att öka och det är även den indikationen vi får från regionen och KMC. Jag har därför räknat med en högre intäkt för det under 2019 än 2018. *Totalt sett kommer dock posten "trafikintäkter" vara lägre under 2019 då två stora intäktsposter tillkom under 2018, försäljning av avisningsvätska till försvaret samt avisningsintäkter från SAAB under en kort period som vi inte kan räkna med under 2019.*

Intäkten **GAS (Gemensamt avgiftsutjämningsystem för säkerhetskontroll av passagerare och deras bagage)** som vi erhåller från Transportstyrelsen matchar de kostnader vi har för säkerhetskontrollen (personal och avskrivningskostnader för utrustning) samt delar av Niclas Axéns tjänst. Slutredovisningen avseende 2017 har nu kommit från Transportstyrelsen och innebär en mindre ersättning än beräknat, motsvarande ca 235 tkr. Dock kommer vi för 2018 erhålla 175 tkr mer än budgeterat som kommer att regleras i slutet av 2019.

Vi erhåller en fast kick-back från Sankt Kors för vår **parkering** som varit konstant sedan 2013. Vi har nu kommit överens om att denna kick-back ska höjas för 2019 med 300 tkr genom att den försäkring som vi idag erbjuder de som parkerar avslutas från årsskiftet. Försäkringen har utnyttjats 2 ggr de senaste 3 åren. Vi kommer då erhålla motsvarande summa som Dukaten har betalt för försäkringen.

Hyrbilsfirmorna betalar dels för att få ha en plats inne på flygplatsen, hyrbilsparkering och för vår hantering av hyrbilskontrakt. Denna avgift har vi höjt de senaste åren och vi ligger nu högt jämfört med övriga flygplatser. *Utan mer trafik kommer denna intäkt att vara konstant.*

Vi är mycket framgångsrika med att sälja **reklamplatser** i samarbete med Annonbolaget. Vi har därför valt att stå utanför ett samarbetsprojekt inom SRF där man har satt upp digitala skärmar och anlitat en extern aktör som säljer gemensam reklam. Den avkastningen är minimal jämfört med om vi säljer reklamplatserna själva. Vi har flyttat på viss information för att kunna sälja annonsplatser, täckt in stängslet och skapat nya annonsplatser. Vi har t o m sålt namnet på vår lounge. Den summa som normalt faktureras under december till Annonbolaget kommer vara mindre än beräknat i år. Detta beroende på att många företag har valt att boka om men krävt att fakturering sker 1 januari. Positivt är att man har sålt in betydligt mer än tidigare år för 2019. *Nu börjar det dock bli slut på annonsplatser i terminalen.*

Vår **lounge** ger ett mycket bra ekonomiskt tillskott till verksamheten förutom den goda service som ges till KLMS passagerare. Under 2018 kommer vinsten för loungen att vara ca 450 000 kr trots att vi hade stängt under en period för utbyggnad i början av året. Till detta tillkommer den intäkt vi får från Lexus som är 100 000 kr/år. Då vi nu har fler platser säljer vi tillgång till loungen för 150 kr/person när utrymme finns. *Trots ett konstant antal passagerare räknar vi därmed med en något ökad intäkt för 2019.*

Linköping City Airport AB

Postadress
Postal address

Åkerbogatan 20
582 54 Linköping

Besöksadress
Visiting address

Åkerbogatan 20
582 54 Linköping

Telefon
Telephone

+46 (0)13 26 28 00

Telefax

+46 (0)13 26 28 30

Styrelsens säte
Registered office

Linköping

Organisationsnummer
Registered No

556819-3634

Momsregistreringsnummer
VAT No

SE556819363401

Vad gäller **försäljning** i butiken ser vi en minskning av bokförsäljning, de flesta laddar numer ner sin reselektyr. Vi kommer därför att byta ut bokhyllan mot en delidisk under 2019. Vi har även ändrat utbud och exponeringen efter råd från specialist för att öka försäljningen. Vi har nu i november höjt våra priser i varuautomaterna för att ligga på samma nivå som Pressbyrå, bensinmackar och liknande.

Vi anordnar **flygrädslekurser och event** som genererar en intäkt. Vi marknadsför även Gate 1 som konferenslokal. Genom att t ex lägga vår flygrädslekurs på en söndag och utöka tiden kan vi fakturera mer utan motsvarande högre kostnader och även locka fler deltagare från övriga Sverige. Varje kurs ger en vinst på ca 25 000 kr – 30 000 kr.

Sammantaget, vi har begränsade möjligheter att öka intäkterna i samma takt som våra ökande kostnader på kort sikt. Med ytterligare framgångsrik trafik som i sig sammanfaller med nuvarande tidtabell, kan vi öka våra intäkter på längre sikt.

KOSTNADER

- Coor
- SAAB
- Personalkostnader
- Fastighetskostnader
- Bevakning
- Försäkringar
- Datorer/system/telefoni
- Annonsering

Våra enskilt största kostnader är till Coor för ramptjänst samt SAAB enligt tjänsteavtalet som reglerar tillgång till bana, räddningstjänst, fälttjänst, drivmedelstjänst samt flygledartjänst.

Kostnaden till **Coor** är ca 25 000 000 kr/år och avser ramp- och säkerhetskontroll. Vid extremt väder som vi upplevde under första kvartalet 2018 kan kostnaden öka markant detsamma gäller om en "röd dag" infinner sig på en normalt "svart dag". Varje sådan dag ökar kostnaden med ca 100 000 kr. *I övrigt är kostnaden ganska konstant, då den hänger ihop med vår tidtabell, förutom lönejustering som innebär en ökning med ca 500 000 kr/år.*

Vi har krav från KLM att kunna vända ett flygplan på 28 min och det i sig kräver en viss bemanning. Dock är det den räddningstjänst som krävs vid varje start/landning som sätter den lägsta gränsen. Det är den personalen som sedan arbetar på rampen så det finns ingen marginal att minska bemanningen och ändå hoppas att kunna vända flygplanet i tid. Vi använder den personal som myndighetskraven ställer idag.

Linköping City Airport AB

Postadress
Postal address

Åkerbogatan 20
582 54 Linköping

Besöksadress
Visiting address

Åkerbogatan 20
582 54 Linköping

Telefon
Telephone

+46 (0)13 26 28 00

Telefax

+46 (0)13 26 28 30

Styrelsens säte
Registered office

Linköping

Organisationsnummer
Registered No

556819-3634

Momsregistreringsnummer
VAT No

SE556819363401

Avgiften till **SAAB** räknas varje år fram enligt en fördelningsprincip som är ganska komplicerad som utgår från vår andel av trafiken på banan. Under 2018 har summan efter investeringsavdrag och rabatt varit 16 850 tkr. **Offerten för 2019 är 18 600 tkr, dvs. 1 750 tkr högre.** Detta motiverar man med ”kompetensförstärkning och nödvändig personalreduktion inom flygplatsledningen. Banprojektet ökar belastningen och kräver mer resurser och kompetenser. Bränslepriset har ökat under 2018 vilket medför en justering. Rep och underhåll har också gått back 2018 vilket även det medför en anpassning”.

När det gäller vår egen **personal** så har vi en grundbemanning med fast anställd personal som sedan kompletteras med timanställda, främst studenter. Här arbetar vi enligt ”Basic airport” modellen med att en person gör många olika saker. Vid varje avgång har vi en bemanning av 4 personer på trafikkontoret. Två personer checkar in, en person sitter i servicedisken och en person är ”load”, dvs. har ansvaret för avgången och kommunicerar med pilot och ramp. Vid köbildning sent under avgången kan load-ansvarig öppna en tredje incheckningsdisk. När incheckning är stängd går de vidare och tar hand om boarding. Vid den sena ankomsten är det två personer i tjänst, en person som tar emot flygplanet och en som sitter i servicedisken och lämnar ut hyrbilar, skriver bagagerapporter etc. Om en person är sjuk, täcker vi inte upp utan man får då ta kvällspasset ensam.

För att uppfylla arbetsmiljölagen t ex vad gäller veckovila och dygnsvila är schemalagningen en komplicerad historia. Vi öppnar 04.30 och stänger 23.00 under årets alla dagar. Vi har idag 10 st. olika arbetspass för att kunna hantera detta men undviker i möjligaste mån s.k. delade arbetspass. Vi har de senaste åren, när personal slutat gått från 100 % till 75 % anställningsgrad för att kunna öka flexibiliteten och sänka kostnaderna. Vi har sänkt lönenivån för nyanställda då vår äldre personal har haft en förhållandevis hög lön eftersom den har sin grund i en anställning på SAAB. Vi har även börjat stänga terminalen under tider på helger när vi inte har en avgång/ankomst. Vi ersatte inte en sjuk medarbetare under 2017/2018 utan fördelade ut dennes ansvarsområden mellan ledningsgruppen. Normalt ersätter man uniformer 1 ggr/år pga. slitage men vi har förlängt perioden till 1,5 år och som timanställd får man inte en hel uppsättning. Genom dessa åtgärder har vi kunnat sänka personalkostnaderna de senaste åren.

På ledningsnivå ansvarar varje person över flera områden och vid extra hög belastning hugger alla in och hjälper till. Jag har t ex utbildat mig till trafikassistent och kan vid sjukdom snabbt hoppa in om det skulle behövas eller ta ett helgpass. Detta sker i undantagsvis men vi har tack vare det en extra resurs.

Under 2018 har vi inte lagt en krona på kompetensutveckling av personalen förutom den s.k. DGR-utbildningen som är ett krav från myndigheten och hanterar transport av farligt gods. På ledningsnivå har vi utnyttjat gratis utbildningar via Ledarna eller vår företagshälsovård, Avonova. För de anställda på trafikkontoret har vi använt kostnadsfria onlinekurser som KLM tar fram inom t ex customer care. Vi har en föreläsare från helikopterflottiljen som kommer i december och pratar om teamwork under krävande omständigheter, kostnadsfritt. Vi har anordnat studiebesök på t ex BOX hotell där man bjudit på frukost och pratat om sin verksamhet. Vid konferenser med ledningen har vi bött på bed & breakfast och lagat vår egen mat eller besökt min sommarstuga för

Linköping City Airport AB

Postadress Postal address	Besöksadress Visiting address	Telefon Telephone	Styrelsens säte Registered office	Organisationsnummer Registered No	Momsregistreringsnummer VAT No
Åkerbogatan 20 582 54 Linköping	Åkerbogatan 20 582 54 Linköping	+46 (0)13 26 28 00 Telefax +46 (0)13 26 28 30	Linköping	556819-3634	SE556819363401

strategisamtal. Endast nödvändiga resor genomförs och dessutom så kostnadseffektivt det bara går. Under 2018 är resekostnaden för hela organisationen 13 500 kr och t ex totalkostnad för representation 2 075 kr.

Slutsatsen är att vi inte kan minska kostnaderna var gäller vår personal. Vi skulle istället behöva öka dessa för att t ex kunna öka kompetensutveckling. I budget för 2019 har jag räknat med en lika stor personalgrupp utan nyanställningar, viss komplettering av befintliga uniformer och en mindre summa för kompetensutveckling samt lönejustering enligt avtal.

Våra **fastighetskostnader** består av hyra till Sankt Kors, arrende av rampyta utanför terminalen samt t ex nödvändiga reparationer som inte ingår i hyran.

Vi har en stor kostnadsmassa som benämns som "övriga kostnader" i budgeten. Förutom kostnaden till Coor som är huvuddelen så ingår försäkringskostnader, bevakning kring flygplatsen, kostnader till LK Data, avfallshantering/destruktion till Tekniska Verken, reparation och underhåll, redovisningstjänster och ersättning till SAAB för extra öppethållande och övriga myndighetskostnader/SRF.

T ex vad gäller **försäkringar** måste vi teckna en omfattande ansvarsförsäkring som täcker skador upp till 1 500 000 000 SEK. Tack vare samarbetet inom SRF har vi kunnat teckna denna försäkring för 250 000 kr. Sedan tillkommer försäkringar för alla fordon och övrig maskinell utrustning. Vi har låtit kommunens försäkringsexpert titta på de försäkringar vi har så vi inte är dubbelförsäkrade genom kommunen.

Bevakningen av flygplatsen av Securitas kostar drygt 500 000 kr/år.

För **IT/Telefoni** betalar vi årligen ca 500 000 kr till LK Data.

Detta är nödvändiga kostnader för verksamheten som inte går att skära ner eller göra besparingar på.

För 2019 så har jag räknat med en konstant kostnad förutom Coor där jag har lagt till lönejustering och dragit bort den extra kostnad vi fått på grund av extremt mycket halkbekämpningen under första kvartalet. Istället har jag lagt en separat buffertpost för oförutsedda händelser.

Vi har de senaste åren minskat på våra annonskostnader och de övriga marknadsföringsevent vi gör finansieras idag huvudsakligen av KLM eller genom samarbete med resebyråer. Vi får mycket för pengarna tack vare en smart disponering och förhandlade priser men vi kan inte minska ner mer. Vi skulle behöva en buffert även här som kan användas för att t ex marknadsföra ny trafik.

Slutsats

Vad gäller intäkter försöker vi öka dessa där vi kan genom kreativa lösningar, huvuddelen är dock konstanta intäkter som inte kommer att öka under 2019 mer än marginellt eller minska som gäller trafikintäkterna mot 2018. Majoriteten av kostnaderna vi har styrs genom internationella eller svenska myndighetskrav eller genom krav från vår operatör.

Linköping City Airport AB

Postadress Postal address	Besöksadress Visiting address	Telefon Telephone	Styrelsens säte Registered office	Organisationsnummer Registered No	Momsregistreringsnummer VAT No
Åkerbogatan 20 582 54 Linköping	Åkerbogatan 20 582 54 Linköping	+46 (0)13 26 28 00 Telefax +46 (0)13 26 28 30	Linköping	556819-3634	SE556819363401

De kostnader som vi kan styra, håller vi igen på så mycket det går utan att ge avkall på kvalitet.

Vi har inga marginaler eller buffert om något oförutsett skulle inträffa. Får vi inte en höjning av vårt driftsbidrag kan vi inte fortsätta att bedriva en verksamhet där vi följer de regler och krav som finns för att få bedriva en flygplats eller leva upp till de krav som vår operatör ställer.

Det underskott vi kommer göra för 2018 kommer att motsvara de extra kostnader vi haft pga. extremt väder under första kvartalet. Jag hade en förhoppning om att vi skulle kunna öka våra intäkter för att justera summan något men som jag påpekat vid varje styrelsemöte så hade det krävt att allt föll på plats, vilket det inte göra. November har varit extremt mild på morgonen så i stort sett ingen avisning har skett. Viss intäkter kommer flyttas över årsskiftet vad gäller reklam och vi har även nu på slutet fått extra kostnader vad gäller reparation av utrustning (t ex en värmare har havererat och en fläktrem gått sönder på en av trapporna). Enligt E & Y kommer vi kunna hantera förlusten, vi har tillräckligt med eget kapital.

Ej budgeterade kostnader/intäkter 2018

Extra kostnader för extremt väder första kvartalet 2018:

Coor	2 500 000 kr
Extra destruktion	50 000 kr
Extra inköp avisningsvätska	600 000 kr (50 % finns kvar i lager inför denna vinter)

Övriga kostnader som tillkommit:

Reparation och underhåll	300 000 kr (utöver budget)
--------------------------	----------------------------

Extra intäkter som tillkommit pga. extremt väder första kvartalet 2018

Extra intäkt avisning försvaret/SAAB	700 000 kr
--------------------------------------	------------

Camilla Lejon
VD
Linköping City Airport AB

Linköping City Airport AB

Postadress <i>Postal address</i>	Besöksadress <i>Visiting address</i>	Telefon <i>Telephone</i>	Styrelsens säte <i>Registered office</i>	Organisationsnummer <i>Registered No</i>	Momsregistreringsnummer <i>VAT No</i>
Åkerbogatan 20 582 54 Linköping	Åkerbogatan 20 582 54 Linköping	+46 (0)13 26 28 00 Telefax +46 (0)13 26 28 30	Linköping	556819-3634	SE556819363401

Affärsplan/Verksamhetsplan 2019

Linköping City Airport AB



Affärsidé

- Linköping City Airport är den citynära flygplatsen, centralt placerad i tillväxtregionen Östergötland. Vi erbjuder en effektiv genväg till och från Europa och världen för näringsliv och universitet.

Vision

- Vi ska vara det självklara valet av flygplats för regionens näringsliv och universitet. Genom att erbjuda ett effektivt resande med en service i världsklass och ett utbud av destinationer som motsvarar marknadens behov, är vi en del av regionens tillväxtmotor. Vi ska även vara ett attraktivt alternativ för regionens privatresenärer.

Kärnvärden

- Närhet
- Passion
- Stolthet
- Utveckling

Genom Linköping City Airport är världen nära. Vi arbetar i nära samarbete med våra operatörer och förstår våra kunders behov. Vi försöker alltid att göra det lilla extra och erbjuda en service i världsklass. Vi känner en stolthet över vår flygplats och vårt arbete. Vi försöker hela tiden att utvecklas och ser större internationella flygplatser som en källa till inspiration. Tillsammans är vi en del av regionens tillväxtmotor. Från oss lyfter det östgötska exportundret!

SWOT



Marknad

Vi har 4 kundsegment, dessa reser i huvudsak ut från regionen. Vi tar dock emot ca 500-600 utländska resenärer varje vecka. Vad som är unikt med vår region är kombinationen av större och SME företag inom flera tillväxtbranscher. Man arbetar på en internationell marknad, ofta mot tillväxtmarknader där personliga möten är en förutsättning för att göra affärer.

- Större företag
- SME
- Universitet och organisationer
- *Privatresenärer*

Konkurrenter

- Vår huvudsakliga konkurrent är Arlanda dit våra resenärer tar sig med bil eller tåg. Dock reser man även från Landvetter och Kastrup och i mindre omfattning Skavsta. Att man väljer en annan flygplats än LPI beror på brist på flygstolar och/eller för höga biljettpriser.
- Linjen till MUC från NRK är en konkurrent vad gäller direkttrafiken till Tyskland.

Utmaningar

- Trafik
- Ekonomi
- Omvärlden

Utmaningar Trafik

- Vi är idag beroende av en stor internationell flygaktör AF KLM.
- Även om vår trafik är lönsam för operatören är vi en väldigt liten aktör och en ändrad strategi från regionala satsningar till fokus på storflygplatser, kan äventyra vår verksamhet.
- Stora delar av flygbranschen brottas med ekonomiska bekymmer där t ex strejker, höga bränslekostnader mm snabbt kan få stora konsekvenser för ett flygbolag.

Åtgärder: Det är nödvändigt att vi hittar ytterligare ett flygbolag som kan komplettera KLM. För att på sikt få lönsamhet i en ny linje så krävs att det är mot en attraktiv hubb och flygs av ett bolag med gott renommé. Vi har även en nära dialog med KLM och samarbetar kring deras verksamhet på Linköping City Airport.

Utmaningar Ekonomi

- De flesta regionala flygplatser i Sverige arbetar genom modellen "Basic Airport". Det innebär att man jobbar effektivt för hålla nere OH-kostnader. Det finns inga marginaler att göra stora besparingar, det finns heller inte utrymme för större oförutsedda kostnader som vi inte kan påverka.
- I motsats till många regionala flygplatser betalar vår operatör för våra tjänster och vi har inga åtaganden att stå risken för eventuell dålig lönsamhet på en linje. Dock räcker inte dessa intäkter för att betala driften av flygplatsen, antalet frekvenser är för få – ett gemensamt problem för alla mindre flygplatser.

Åtgärder:

Vi arbetar kontinuerligt för att hitta alternativa intäktskällor. Vi får ersättning för parkering, lounge, hyrbilshantering, reklam, butik, kurser och event. Framförallt har byggandet av vår lounge genererat ett bra tillskott till verksamheten och vi har ökat intäkterna för reklamförsäljning från ett par hundratusen när vi tog över 2013 till drygt 1 miljon kronor. Vi söker nu nya partners att skriva loungeavtal med, t ex Priority Pass och AMEX. Vi erbjuder nu även våra resenärer att köpa en plats i loungen. Vi försöker även frigöra ytterligare reklamplatser. Att öka intäkterna för kurser och event är inte ekonomiskt försvarbart då det även genererar kostnader för extra personal om vi ökar omfattningen från dagens antal.

Det är också nödvändigt men någon form av ekonomisk buffert vid oförutsedda händelser.

Utmaningar Omvärlden

- Naturkatastrofer, oro i världen, konjunkturedgång kan över en natt förändra förutsättningar för flyget.
- Miljödiskussioner kan förändra resandemönster som påverkar flygplatsen negativt.
- Politiska beslut både på nationell nivå och lokalt kan få stor inverkan på vår verksamhet.

Åtgärder: detta är händelser vi inte direkt kan påverka men har under bevakning genom bl a SRF, Sobona och SKL.

Mål

Kommersiella mål

Det är av största vikt att vi kan få mer trafik som genererar högre intäkter med begränsad kostnadsökning. En ny operatör får samtidigt inte vara en betydande konkurrent till befintlig trafik utan bli ett komplement. Linjen måste trafikera en hub som i sig själv är en efterfrågad destination med ett betydande nätverk ut i världen som kompletterar AF KLM.

Det finns en plan över vilka operatörer och destinationer som är prioriterade.

Mål

Strategiska mål

- I samarbete med KLM öka lojaliteten hos våra affärsresenärer, att de väljer att flyga från LPI även om det innebär en högre kostnad.
- I samarbete med KLM arbeta för ett mer hållbart flyg genom att fler östgötska företag väljer att engagera sig i KLMs biofuelprogram samt klimatkompenserar.
- Att fortsätta arbetet med certifiering enligt ISO9001 och ISO14001.
- En inkluderande organisation med ledord som tillit, tillhörighet och respekt för varandra. Den årliga medarbetarundersökningen tillsammans med utvecklingssamtal ska bekräfta att Linköping City Airport är en arbetsplats där man trivs och som man är stolt över.

Arbete för måluppfyllelse

- Förhandlingar pågår med operatör om trafik till ny hubb och nästa möte är planerat i slutet av november. Detta kommer ske med deltagande från regionens näringsliv och kommunen.
- Diskussioner pågår med AF KLM en fjärde frekvens med KLM till Amsterdam. Vice President/Sales Manager Europe Barry ter Voert besökte LPI i början av november för diskussion kring detta. Arbetet kommer att intensifieras under 2019.
- Det nära samarbetet med näringslivet fortsätter under 2019 men nu i samarbete med KLM och Sabina Söderqvist. Gemensamma kundbesök och gemensamt deltagande i olika aktiviteter.
- Vid alla event och presentationer lyfts KLMs miljöarbete fram samt vi kommer under 2019 ta fram en ny flik på vår hemsida med information om flyget och miljön.
- Arbetet med certifiering kommer fortsätta under 2019 och medel är avsatt för att kunna komplettera med hjälp utifrån.
- Den medarbetarenkät som genomfördes under hösten 2019 visade att vår personal trivs mycket bra sin arbetsplats. De mindre frågetecken som fanns kommer åtgärdas under slutet av 2018 och början av 2019. Vi kommer fortsätta vårt arbete för att vara en inkluderande organisation med ett aktivt personalarbete. Målet är att nästa medarbetarenkät kommer visa en ännu högre grad av trivsel på vår arbetsplats – något annat än ständig förbättring är inte acceptabelt när det gäller vår personals trivsel på LPI.

Marknadsplan

- Under året genomför vi ett större antal aktiviteter både på egen hand, i samarbete med KLM och regionens resebyråer.
- Fokus är på våra två viktigaste kundsegment – affärsresenärer och trade (resebyråer).
- Annonsering sker i regionala affärsmagasin (kombination av print och webb) och sociala medier med komplettering av andra media.
- Under året kommer KLM att fira 100 år vilket kommer att uppmärksammas i regionen.
- Eva Lundh är från 1 september ansvarig för den praktiska hanteringen av samtliga event och allt arbete mot resebyråerna (både aktiviteter på flygplatsen samt nyhetsbrev).

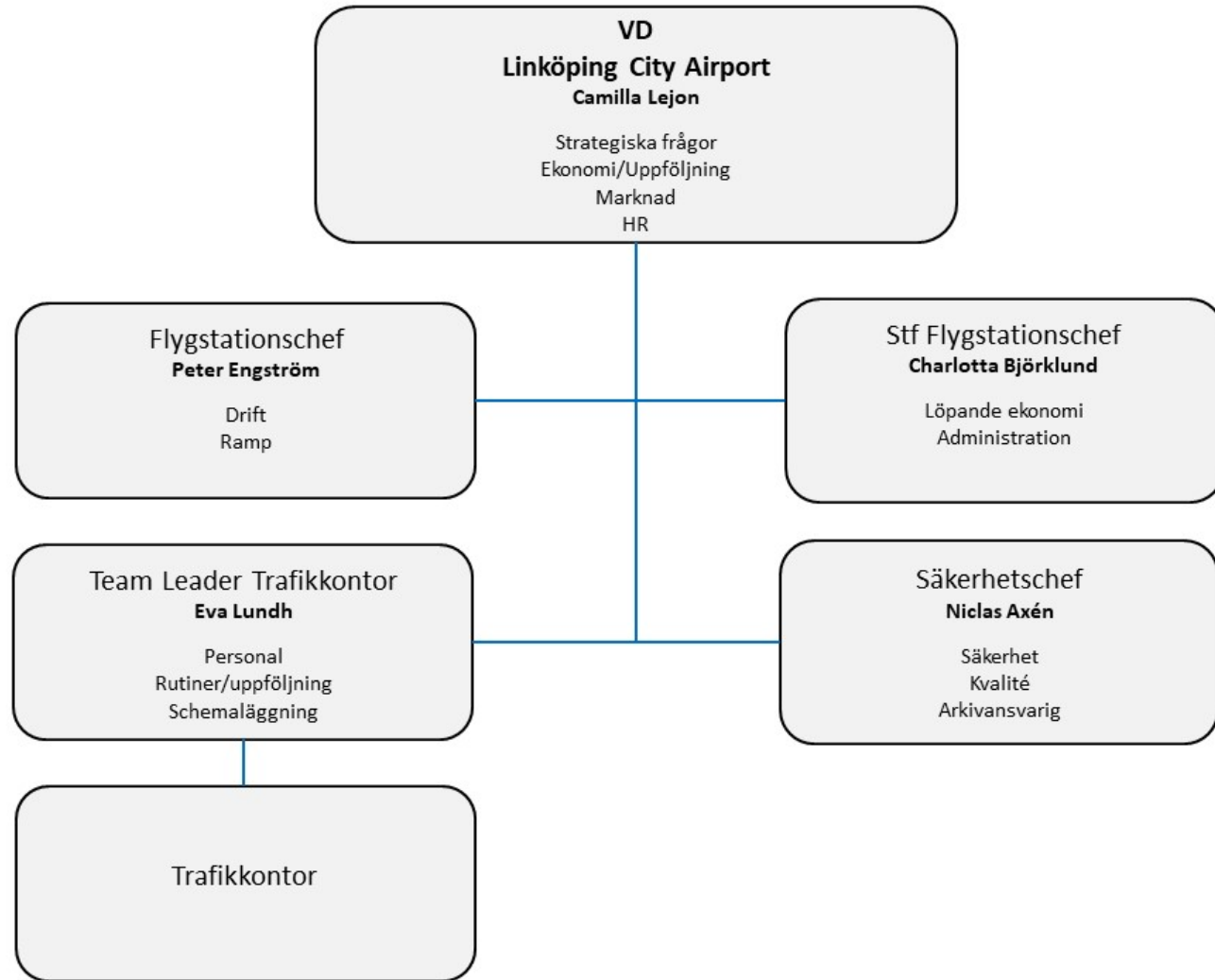
Trafikplan 2019

- KLM trafikerar LPI-AMS med 3 avgångar/dag mån-fre, sön och 2 avgångar lö. Under sommarperioden juli-aug trafikerar man med 2 avgångar/dag mån-sö. Linjen trafikeras med Embraer 175/Embraer 190.
- Skidcharter till Andorra vecka 8 och 12.
- Almedalsflyg
- *Charter till Verona och Zadar under september (4 avgångar).*
- Ambulansflyg 1-3 flyg/dag
- Allmänflyg

Trafikscenario 2020-2021

- Förutom dagens trafik är målet att vi har ytterligare en ny operatör som trafikerar en europeiska hubb minst 1 ggr/dag.
- Att AF/KLM har ytterligare en avgång/dag under högsäsong.
- Att vi har ad hoc charter som innebär en extra intäkt utan att större investeringar behöver göras för att kunna hantera detta såsom ombyggnationer, större parkering, tax-free och catering.

Organisation



Business Plan Science Park Mjärdevi

Enabling groundbreaking solutions for the modern society

Content

1	Background.....	2
2	General progress report and current trends.....	3
3	Vision.....	4
4	Mjärdevi values.....	9
5	Mission.....	10
6	Key processes to support the strategy.....	11
6.1	Support Business Growth and Innovation	11
6.2	Facilitating Talent Attraction.....	14
6.3	Secure Brand & Attraction.....	15
6.4	Place Development	16
7	Management & support processes	17
8	Activity Plan 2018	19
9	KPIs	21

1 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 as well as in the following board meeting in September.

The Business Plan overall describes the goals and operations of 2019. The owner's directives have during 2015-2016 been transformed into a strategy and long-term goals. During 2017 and 2018 the strategy has been partly refined or evolved, mostly in terms of stating our ambition and our future directions.

In this business plan they become operational goals for 2019, 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 2019 is included in the end of the document.

Science Park Mjärdevi are a local and regional rooted actor who offers knowledge intensive and growing companies an innovation environment, business counselling, networks in academia, business, society & clusters as well as the opportunity to take part in 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. Our ambition is also to be a driver of change towards climate change and a carbon neutral future.

Science Park Mjärdevi developed a new strategy during 2015 based on three megatrends; urbanization, digitalization and globalization.

2 General progress report and current trends

Science Park Mjärdevi is well positioned as one of Sweden's leading Science Park with a clear high-tech and international profile. We are well recognized among our industry both in Sweden and world-wide. Since the new strategy were launched in 2015, the following progress have been made:

- 100 new companies have established in Science Park Mjärdevi
- 1500 new employments within the companies of the Science Park
- New regional platforms within our regional smart specialization strategy has been created. Visual Sweden and IoT World gives companies within mobile communication and connectivity as well as businesses within image vision and machine learning a platform to collaborate through innovation projects.
- A cross-regional program to support Scaleups has been launched.
- A lot of efforts have been put into strengthening the community and focus on talent development. Among the activities where Mjärdevi has contributed are: Makerspace, CoderDojo, Code Summer Camp, Social Impact Gateway, East Sweden Hack and more.

To support the businesses of the Science Park there are some current trends to considerate.

- *Urbanization* – UN estimates 68% of the world population projected to live in urban areas by 2050
- *Digitalization* – the world is going smart and atomized – technology offers more adaptive, intelligent and self-instructive systems that can make own decisions.
- *Globalization* – with globalization comes an increased competition at a faster speed – new products and services can reach global scale instant; with the increase of mobility and migration comes both opportunities and challenges.
- *Talentism* – People are the only differentiator and sustainable advantage: everything else will be commoditized by automation and connectivity
- *New competence needs* – the technology development drives the need for new competence and new ways of solving problems.
- *Complex organizations* – we create more and more complex organizations for product development (cross functional, diverse, distributed) for handle the development of more complex systems.
- *Leadership* is developing together with the force of digitalization – traditional structures are not sufficient to lead and organize work.
- *Sustainability* is taking over the global agenda. The UN global goals are in the center of all innovation. Talents are attracted to sustainable development.

3 Vision

At a board meeting in November, 2015, the board of Science Park Mjärdevi, adopted a new strategy for the Science Park saying that by 2025 there will be 500 companies operating in the Science Park and the number of employees will have reached 9000. From that time, we estimate an increase by 200 companies and 3000 employees. Four target groups for the Science park have been identified; businesses, academia, society and citizens. Within the group of businesses our prior target groups are startups, scaleups and international R&D companies.

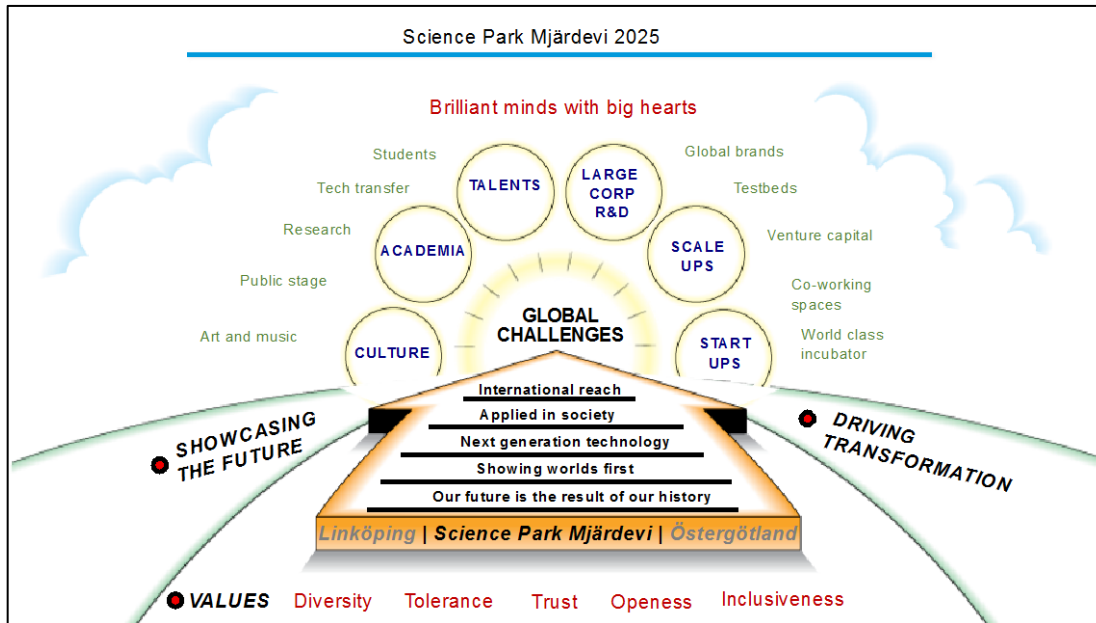
SPM operates to support the collaboration program of Linköping. Together with our sister companies of Linköping municipality we strive to secure Linköping as a city that is attractive to live and work in. The tagline “Where ideas come to life” is a precept for our way of working as well as the aim to make Linköping carbon emission neutral by 2025. The Science Park companies contributes with innovations and technical solutions to build a more sustainable and resource effective society. The Science Park organization also strive to establish and sustain an open and inclusive community in Mjärdevi, where entrepreneurs, professionals and enthusiasts can realize their ideas and themselves.

The vision of 2025

During the spring of 2018, workshops were conducted with business, academia as well as representatives from the municipality's business & trade department and the Science Park organization.

We held one workshop focusing on the vision for Mjärdevi 2025, another workshop focusing on the physical design of the park – and in June, the Board had a whole day strategy meeting, where we worked in groups and made a plan for the coming years.

Vision 2025



By 2025, Science Park has evolved into a more mature innovation environment where our companies grow and develop in the best possible way in close cooperation with Linköping university, the city and the Science Park. Here, there is access to business development in different phases (start, grow, innovate), access to technical skills within our areas of excellence, and good facilities for individuals as well as companies. But what unites us is the willingness to contribute to a more sustainable future, both socially, ecologically and economically - "Innovating with purpose". We have a good mix of major international R&D companies, startups and scaleups, all of which have access to individual support, but also to arenas where cross-fertilization and open innovation are at the center.

Our Science Park has created long-term and sustainable jobs with the global goals, not only for the competitiveness of the industry, but also for the municipality and the region. Through a clear communication about contributing to a better world, the Science Park has also contributed to attract talent. By finding the balance between addressing global challenges as well as behavioral ones, the academy and industry around Science Park have found ways to contribute to new products, services and business models - for the benefit of citizens, the city and the region.

Linköping's Science Park, clusters and areas of innovation have been able to contribute to cutting-edge expertise in a number of areas (high-tech and emerging technologies), but also openly contributed to generic processes and services in open innovation, business development and qualified innovation within the innovation system. Also, the high level of contributing to a more sustainable future is what characterizes the efforts being made in Linköping innovation eco-system. We are system builders of rank, who stress the importance of cooperation and interaction to maximize our regional potential.

By 2025 we have several nodes; Mjärdevi, Ebbe, Vreta - each of which has its unique characters that attracts its target audience. Vreta with green-tech focus, which develops agriculture and forestry; Ebbe - a modern living-lab designed for urban people, collecting gamers, social entrepreneurs and environmentally conscious programmers. Around the airport, Kaw:Ok has begun to establish as an innovation environment for aerospace industry and material companies. Mjärdevi is still the hub for software and hardware developers who fertilize nearby IT industries and other areas of innovation with new knowledge. The sites all have different characteristics, but they all offer an innovative climate and a spirit that is pervaded by transparency, inclusion and diversity. "Brilliant minds with big hearts" gather in our park environments - here we take global and social responsibility. Our sites contain a high measure of sustainable development in all parts; infrastructure and travel, energy use, food waste etc. Our park environments are well thought out and well planned. Our environments will be test beds for new solutions and nudging, and we are therefore moving forward to a more sustainable society.

We build on Linköping's slogan "Where ideas come to life" and LiU's "Renewal is our only tradition". To support the transformation towards sustainable development, we have stated the mission "Brilliant minds with big hearts".

Focusing on the individual

Our innovation environments are inspired by people with both tip and breadth. High-tech, innovation and entrepreneurship are common denominators who attract talent. We also seek people who are attracted to trends, new technologies, global goals - and the rapid pace of change that permeates our society. People who acquire new knowledge, analyze and think how and where to apply what they learned. Tech with a purpose is our goal.

It's on our open venues, meeting places and around our hubs that people meet and share ideas. Our ability to cooperate, collaborate and co-create, is our success. We do it together. We are system builders, who can create a larger whole by joining parts. Our

driving force lies in helping to create a sustainable world for our children, grandchildren - and for ourselves.

By 2025 we have managed to break the code to integrate more international talents - and we have increased the proportion of female entrepreneurs in Linköping and the whole region.

Area development

The boundaries between Linköping University, Campus Valla, Vallastaden and Ebbepark are beginning to collapse, and new bicycle and footpaths have been built across the former university road. Here, also, the autonomous bus Olivia is on the new road "Autonomus Drive", which became the new main street that runs from the new building on Campus to the new Mjärdevi profile building. Around this main street there have also been built some residential buildings, which created more life to the area.

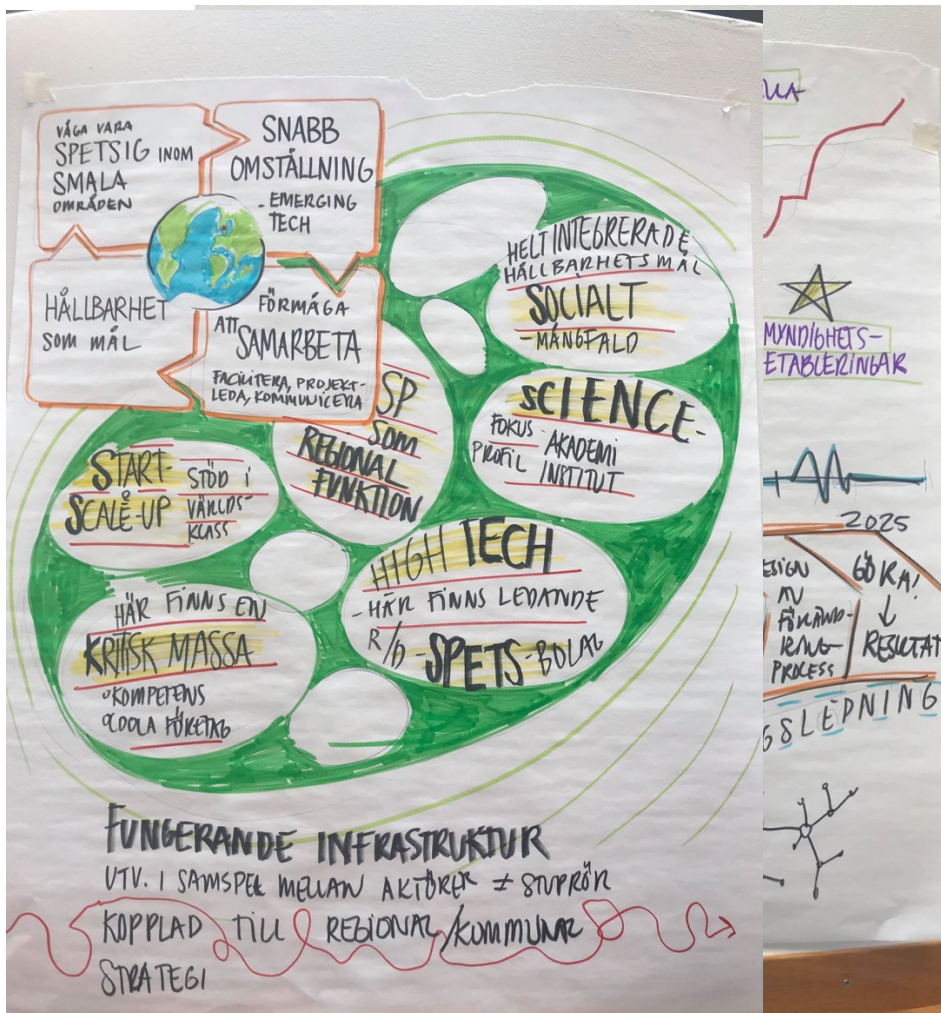
In Mjärdevi, several new buildings have been built in recent years. It started with a hotel with a conference facility and a new clubhouse for the golf course. With this, the park has got a clearer profile towards sports and wellness. Still-seated programmers are nothing but a memory. The facility also includes Friskis & Sveltis, a yoga studio and a spa, your Linköping residents are happy to come in evenings and weekends. In the hotel, we have also built a new and modern conference area "Green Nudging Arena", which helps attract international tech events to Linköping.

In another part of the park, the innovation initiative Visual Sweden has established a house, and several of the companies that work in visualization and image analysis have chosen to move there. On the ground floor there is a showroom, where several of the region's innovations are visualized and there is also the opportunity to place virtual conferences with state-of-the-art technology. The park has also received a new building adapted for educational activities. Several new education-oriented companies have moved in and can share premises throughout the week and every day of the week. The research institute RISE has chosen to move into the park, offering laboratories for IoT and autonomous systems.

But, one of the things that makes the most difference is that we have a number of homes in the park; partly accommodation apartments in the hotel building, but also some terraced houses that are scattered here and there in the park.

On the back of the Collegium there is also an outdoor scene, built by the employees of the companies in the park through a crowdfunding campaign. During the weekend as well as one evening a week, we have a rear door market where fresh vegetables, meat and other foods are sold. It attracts a lot of employees from the park, but also the citizens of Linköping. There have also established a couple of really good restaurants in the park, which attracts guests from all over the region.

Mjärdevi Science Park will stimulate and attract people's curiosity, vigilance, and the pursuit of development in order to realize themselves, apply their knowledge and realize their ideas. By working to challenge and develop the top talent, new business opportunities are created - in existing as well as new businesses.



4 Mjärdevi 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.

5 Mission

As a city held company, Science Park Mjärdevi have owner's directives stating the alignment of the business plan in terms of strategy and long-term goals.

Our mission based on the owner's directives 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.
- - On basis of a close collaboration with the Linköping university, contribute to the competence provision to the companies of the Science Park and also contribute to a strengthen 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 the 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 its 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.

6 Key processes to support the strategy

The strategy takes its starting point from three megatrends; urbanization, digitalization and internationalization – trends that will affect the businesses as well as the cities for the decades to come. From this platform, we stated the vision “Enabling groundbreaking solutions for the modern society” and the mission: “Supporting the brilliant minds of the future”. To reach this strategy, three key processes have been identified; support business and innovation, facilitate talent attraction and secure brand and attraction.

We have also stated three values that will support the strategy and the mindset of our operations – and our community; explorative, early adopter and co-creation.

6.1 Support Business Growth and Innovation

The work to support business growth and innovation can be divided in three; continuous need analysis and matchmaking to the innovation eco-system, facilitating innovation projects and give business counseling to scaleups. We have three main target groups within the business community:

- Startups – supported mainly by LiU Innovation and LEAD. Some of them start in our co-working space DoSpace. We support with events, networks and by promoting the thriving startup community in our region. Also, we support by connecting them to the right talent.
- Scaleups – fast growing SMEs are supported through the cross-functional program Våxtzon. We do business counselling, we can support activities that have been identified as key activities to help accelerate individual company’s growth. We are working on a Scaleup program for the East Central Sweden region. Also, we offer events, networks and try to promote our companies nationally and internationally matchmaking them within the innovation eco-system.
- International R&Ds – help to promote Mjärdevi to their owners and boards, support in talent attraction, open innovation processes and corporate innovation activities.

6.1.1 Continuous need analysis and matchmaking to the innovation eco-system

The companies in the Science Park and associated to the Science Parks are our customers. Primarily startups, scaleups and international R&D companies – but also support companies such as technical consultancy agencies, business advisors, accountant, lawyers and recruitment companies. To meet with – and understand the needs of these companies are crucial for us to be of assistance. Also presenting our service offer – as well as introducing them to the right support within the innovation ecosystem in the region, nationally as well as internationally.

6.1.2 An independent platform for external projects

Science Park Mjärdevi strives to position Linköping and the region of East Sweden within the areas of IoT and Visualization & Image Analysis. Also, we strive to become recognized as driving the transformation towards a Sustainable future within Mjärdevi, Linköping and the region. During 2019, we will strengthen our efforts further to move our position further within these areas.

IoT

During 2018, a IoT hub was launched within public logistics. We have created a cluster, and become a certified cluster organization through the program S3 run by Tillväxtverket. We have created the brand “IoT World” to communicate our success stories and our know-how and our learnings. The cluster is the regional platform within smart specialization, and SPM has the role as coordinators of the cluster and project managers in the IoT Hub.

During 2019, our ambition is to start one or two new areas to widen the IoT Hub operations. This could be within industrial logistics, future healthcare or other areas, preferably connected to another of our regional strength areas. Also, we hope to create a showroom that stays relevant and up to date.

Visual Sweden

Within the regional innovation initiative Visual Sweden, 2018 have been a very active role running a number of projects as well as launching our first platform projects. The initiative strives to promote regional innovation within the areas of visualisation and image analysis and has become Europes most attractive environment in this field.

To overcome the physical distance and connect the twin cities Linköping and Norrköping, a virtual meeting room will be developed. This will enable individuals to participate in long distance meetings that feel like they are face-to-face.

During 2019 the organization will grow to make it more robust and become more physically present in the region. The role of SPM is to scout new projects within the area of Public operations and drive talent attraction activities.

Sustainable Development

The Science Park have established itself as an actor within sustainable transformation including new products and services – but utter most through behavioral changes to embrace new ways of life. During 2017 and 2018 several initiatives have been made such as starting a green travelling plan, joining the national project Sustainable Mobility as a Service as well as the Energy innovation program (both run by the Swedish Energy Agency). Also, a sustainable network, have been established in the park.

In 2019, we would like to increase our effort by taking leadership within the gaps between different actors and projects. We will continue to strive the goal of carbon neutrality in 2025, but also to reach the energy and climate goals of Sweden as well as work to achieve the UN global goals – by stimulation, sharing knowledge about sustainable development and help coordinate different initiatives we hope to move things in the right direction. All our efforts will include both Mjärdevi and Ebbepark.

In Ebbepark, we will evaluate the possibility of starting a testbed for Cleantech companies.

Växtzon

Science Park Mjärdevi are part of the East Central Sweden program called Växtzon. It is a three-year project that focuses on supporting scaleups to accelerate their growth. Efforts during the upcoming years will focus on establishing a mutual Scaleup Accelerator. Sweden is a small country, and we don't have a very huge critical mass of Scaleups, so we need to join efforts to create quality support for these companies.

Future projects

The Science Park is constantly monitoring what calls are released, and discussing whether to participate with an application. 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

Smart Agri

Science Park Mjärdevi have participated in an application for establishing a competence center for Smart Agri coordinated by the Region of Östergötland and Vreta Kluster in cooperation with Linköping University. In the beginning of 2019 we will know if we were chosen.

6.2 Facilitating Talent Attraction

Facilitate Talent Development is the key process that reflects one of the company's main challenges in order to grow. The overall goal is that the Science Park attracts talent and that business can recruit and stay competitive. Also, a high concentration of talent will attract new businesses to the Science Park. Our target groups include students as well as professionals. We also want to inspire more kids and youngsters to choose STEM-related educations; Science, Technology, Engineering and Math. Our ambitions also include to attract more women and more international talents to our industry and to the Science park.

During the past years, we have created a more connected community for our target groups. This work continues during 2019 where we will focus more on providing the target groups more relevant information about our activities. Examples of activities within the community:

- Community sport activities such as Motion Race, Science Park Open and Science Park Relay Run are held to inspire to a healthy work-life balance and to have fun!
- Get together-activities such as Mjärdevi Update, Science Park Summer Party, AW and Mjärdevi By Night have the purpose to connect the community and to build pride and awareness.
- Competence building activities such as Tech Tuesday, the business council of IVA running seminars for regional CTOs.
- 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 are made to interact with more parts of Linköping.
- Networking; East Sweden Tech Girls, China network, Software Dev, Bright East, Break, HR-network. Our networks have the purpose of gathering people that are joined by interest, to develop talent and help them take the next step in developing their competence and abilities. The networks are driven by enthusiasts, while SPM take a facilitating role.
- Creative is our open arena, which enables us to support our thriving community with a lot of activities.

We wish to continue the work to further strengthen our international community, and strives to do more events in English to be more inclusive. Our ambition is that 1/3 of our events will be held in English.

During 2019, our ambition has been to increase our efforts to attract talents from outside Linköping. Together with NOSP, Vreta, East Sweden Game and Visual Sweden, we created a Talent Attraction Guide. During 2019, we strive to make campaigns based on the results and targeting the three markets identified as interesting; Netherlands, North Sweden and our international master students at LiU.

Activities to attract talents:

- Participate in exhibitions outside of Linköping; student recruitments fairs, employment fairs, activities that support our profile areas IoT and Image Vision.
- Social media campaigns targeting specific markets
- Marketing campaign to address former Linköping citizens

During 2019, we will also act to promote educational activities within the park, to support life-long learning. Starting off by mapping the needs of educational activities amongst the companies, we thereafter will gather the educational partners in the park to discuss our findings – and to stimulate collaboration and coordination amongst the companies.

We will map the interest of starting a mentorship program based in Mjärdevi. To approach students at LiU and notice them about the career that the companies in Mjärdevi have to offer we will launch a reversed mentoring program. Students will be mentor to business leaders in the Science Park. In this way the leaders will get knowledge about what young talents requires from their future employer and students learn more about the business.

6.3 Secure Brand & Attraction

Secure Brand and attraction are 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.

Mjärdevi 35 years

35 years of innovation says something about our history and our position in the Swedish innovation system. We want to high-light our anniversary by telling stories of our proud history of innovation.

During three years, we have worked to complete an innovation alfaphet “Made in Linköping”. Now, we want to take this work further and realize it into campaigns and story-telling. Our long-term ambition is to create a book telling the story of innovation to our high-school students.

Clarify our position

During 2019, we will strengthen our efforts to position Mjärdevi as an innovation environment focused on sustainable development “tech with a purpose”, based on our new strategy. We will also position the Science Park within IoT and Visualization & Image Analysis. We will support our external projects/platforms with communication. This also includes Våxtzon, where we have taken lead in all communication activities.

IASP – European workshop with IASP

During spring 2019, we hope to organize an European workshop in collaboration with IASP. This would be a great timing to also celebrate our 35 years as a Science Park. This is a way to further strengthen Linköpings position within our international industry.

Inward investment

With the ambition to attract more following investments to our international R&D companies in the Science Park, we managed to attract some funding from the property owners in order to do a promotion campaign. During 2019, we would like to continue the work by introducing the material to more companies to get more ambassadors to spread the word.

6.4 Place Development

The General Plan for Västra Valla is likely to be decided by the end of 2018. This means starting to plan for real projects will be the next step. Our hope is that a couple of new projects will be launched already in 2019 by the property owners.

Mjärdevi and Ebbepark – we will continue and develop our physical parks as drivers towards a more sustainable future. Our ambition is to stimulate new solutions on mobility as a service, and thereby lower the commuting by car, mostly the commuters going by themselves in a car. We will encourage the municipality to upgrade biking and walking paths.

In Ebbepark, we would like to investigate the possibilities of starting a testbed for cleantech solutions. This testbed could be operated by Cleantech Östergötland, with the support of Mjärdevi.

7 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 make sure 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 35 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 eco-system 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 also 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, the business development offices in Linköping and Norrköping as well as Region Östergötland. Also, Science Park will work in close collaboration with the clusters of East Sweden as well as the new areas of innovation.

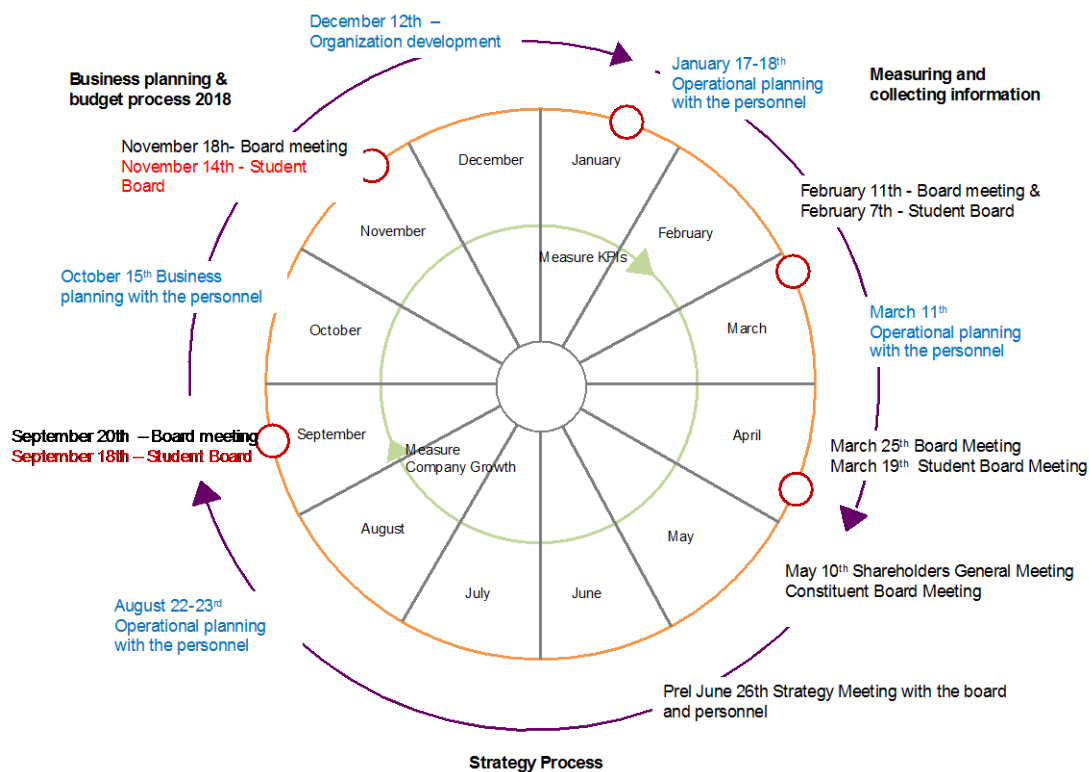
Within the management process, the organisation will strive to attract financing to run the Science Park in the best way. Except for the basic funding, the Science Park will attract grants for running external projects from Vinnova, Tillväxtverket, Energimyndigheten and the Region of Östergötland etc.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

During the end of 2018 and beginning of 2019, 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.

7.1 Employee development and internal management planning

During 2019 the strategic and operational planning of our operations will take place as follows.



8 Activity Plan 2018

Support Business Growth & Innovation

- 10 “sales meetings” with companies every month to constantly collect customer needs
- 1-2 new projects within IoT Hub/IoT World are launched; tentatively industry logistics and/or health care.
- Visual Sweden: 1-2 projects launched and executed before 2019. 1 platform project launched.
- Launch an accelerator program for East Central Sweden “Sweden Scaleup Accelerator”
- 2 regional “Growth Circle” programs during 2019 in cooperation with Vreta and NOSP (8-10 companies per program)
- Launch a market place in Linköping within the project Sustainable Mobility as a Service and A Challenge from Sweden
- 10 sustainable groups in Mjärdevi and Ebbepark are launched that maps the companies products and services as well as their CSR-work connected to the global goals and the goals of Linköping.
- 1 pitch event between MoS, Science Park Mjärdevi and Ebbepark where products/services/solutions can be matched against the needs.
- 3 nudging projects to inspire to a more climate smart life style amongst the employees in our environments preferably in transportation, solar energy and food.
- 1-2 educational programs for energy innovations and sustainable development
- Number of engaged companies in our projects: XX

Facilitate talent attraction

- 15 profile events during the year
- 8 networks, with 4 meetings a year per network.
- Increased number of partnering companies, contributing to our events with knowledge, time and by financing our events.
- 1/3 of our events will be held in English

Profile activities during 2019

January 15th Mjärdevi Update

January 24th Recruitment Fair

February 6th Scaleup Expo at Siemens (Växtzon)

March 7th Diversity Day (Växtzon)

April 24-25th IASP event

May Mjärdevi Open

June 17th July 12th Code Summer Camp

June 27th Science Park Summer Party
September 12th Mjärdevistafetten
September 19th Mjärdevi By Night
October 16th Exjobb Expo
November 8-10th Global Impact Jam –
November 2nd From Vallastaden with Love
November 4-8th East Sweden Innovation Week
December 12th Award Winners Lunch

Profile networks during 2019

- Bright East (4 events)
- Break (8 events)
- China Network (4 events)
- HR-managers (4 events)
- Property owners (4 meetings)
- IVA CTO Network (4 events)
- East Sweden Tech Girls (4 events)
- Software Dev (4 events)

Profile events above that

- Tech Tuesday (8 seminars)
- Lunchklubben (8 seminars)

Secure Brand Attraction

- Position Mjärdevi within IoT, Image Vision and Sustainable Development
- Branding of Swedish Scaleup Accelerator and Växtzon project with communication activities facing the companies as well as regional and national stakeholders
- Branding IoT World, setting up a new website and communication the activities from the project
- Communication our projects within mobility and energy and strengthening our profile on sustainable development
- 20 newsletters; communicating our activities, projects and promoting our companies
- Promote Mjärdevi and Ebbepark to strengthen Linköping as an innovative city and East Sweden as an innovative region
- Further strengthen Mjärdevis international profile by communication in English, attract international talents, welcoming international delegations and support the internationalization of our companies

9 KPIs

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	2018	2017	2016	2015
Number of companies	500	350	399	377	347	330
Number of new companies in the park	200	50	22	29	17	20
Number of employees	9000	6700	7000	7000	6400	6000
Number of Direct Investments	5	2	1	0	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 2018, 47 new companies have moved into the park by October, and 25 has left the park. Of the 47, 16 come through DoSpace, 14 through Castellum and 11 through LEAD. The rest is spread amongst the other property owners. To notice is that several of the LEAD companies have chosen to stay in the park after leaving LEAD, like SweGan, Respiherat and LincoCare. Also, two of the former LEAD companies that have developed at LEAD in Norrköping have chosen to establish in Mjärdevi; Briteback and Interspectral – who now have offices in both cities. Axis is our largest establishment during the year. Also, Devex and Unik Resurs are two companies that have chosen to move in to Mjärdevi.

25 companies have chosen to leave Mjärdevi. 14 of those are DoSpace tenants; some of them have moved down town to DoSpace Stora Torget, some of them have shut down and a couple of them have left Linköping. Also, Castellum have had some companies leaving the park as they have renovated Teknikringen 1.

SCIENCE
PARK
MJÄRDEVI

Key processes	Measurements	Acc 2018	2017	2016
Support Business Growth	Number of companies	398	376	347
	Number of associated companies			14
	Number of internationally owned companies	54	52	48
	Number of projects facilitated/run by SPM	3	5	6
	Number of projects that SPM participate in	2	4	2
	Number of companies taking part in the projects		165	
	Number of partner companies			
	Number of companies visited		79	
	NPS		13	
	NKI		60	
	Number of new startups at LEAD			
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 Creative		49 000	46 000
	Number of events at creative	169	214	333
Attraction & Promotion	Awareness amongst the citizens of Lkp		82%	82%
	Number of companies moving in to the park	47	43	14
	Number of companies moving out of the park	25	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	2675	2258	1750
	Number of followers at Twitter	2038	1902	1583

Budget 2019

Rörelsens intäkter	Budget 2019	Utfall 2018 per sept	Budget 2018	Prognos 2018
Linköpings kommun Basfinansiering	6 885 000	6 750 000	6 560 000	6 750 000
Tillväxtverket/Växtzon		744 042	431 347	744 042
TVV Växtzon 2	1 514 950			883 700
Region Östergötland/Växtzon 2	624 858			364 492
Västerås Science Park Växtzon 2	180 000			105 000
Linköpings kommun/Växtzon	360 000	210 000		210 000
Region Östergötland Styrkeområde IoT	250 000	400 000	400 000	400 000
SMaaS	286 000	160 000		286 000
Energiinnovationer/Samverkansprojektet	1 500 000	295 966		1 500 000
IoT Hub	490 000	0		365 000
Region Östergötland/Växtzon		467 959	500 000	467 959
Vinnova/Visual Sweden	160 000	40 000	160 000	120 000
Creative Partners och sponsorer	600 000	570 000	500 000	600 000
Code Summer Camp	250 000	275 700	100 000	275 700
Innovationstävling	150 000	0	600 000	110 000
Sankt Kors Fastigheter/Ebbepark	250 000	250 000	250 000	250 000
Övrigt	350 000	662 049	150 000	630 000
Summa intäkter	13 850 808	10 825 716	9 651 347	14 061 893
Rörelsens kostnader				
Lönekostnader	-3 267 082	-3 975 269	-3 941 967	-1 401 451
Lönekostnader i projekt	-3 312 446		-674 403	-3 075 258
Övriga projektkostnader	-2 550 000	-1 167 064	-1 160 000	-5 079 679
Administration	-1 380 000	-911 192	-1 150 000	-1 470 500
Lokaler - kontor	-300 000	-272 436	-270 000	-270 000
Lokaler - Creative	-1 600 000	-1 120 513	-1 340 000	-1 600 000
Möten och nätverk	-600 000	-259 629	-317 000	-640 000
Kommunikation och marknadsföring	-550 000	-484 480	-450 000	-530 000
Konferenskostnader	-40 000	-7 550	-25 000	-60 000
Resor nationellt och internationellt	-250 000	-220 534	-300 000	-285 000
Summa kostnader	-13 849 528	-8 418 667	-9 628 370	-14 411 888
Resultat	1 280	2 407 049	22 977	-349 995

Kommentarer:

- Vi har en total budget om 13 800 SEK
- Basanslaget från kommunen är 6 885 SEK (50%)
- Vår totala projektbudget för externa offentliga projekt uppgår till 5 364 SEK (39%).
- Extern finansiering från övriga parter; Code Summer Camp, Creative (partners samt lokalintäkter), innovationstävling, samverkan Sankt Kors mm. uppgår i budgeten till 1 600 SEK (12%).
- Personalkostnaderna uppgår till 6 580 SEK, varav 50% är projektfinansierade.
- Övriga projektkostnader uppgår till 2 550 000 SEK (18%).

S C I E N C E
P A R K
M J Ä R D E V I