Budgetskrivelse 2027

Boplats Syd AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **9**

Ekonomisk plan **14**

Sammanfattning

Boplats Syds uppdrag

Boplats Syds uppdrag är att förmedla hyreslägenheter inom Malmöregionen med omnejd och även bedriva annan därmed sammanhängande verksamhet. Syftet med bolagets verksamhet är att främja bostadsförsörjningen och verka för att underlätta inträde på bostadsmarknaden genom att samla bostadssökande tillsammans med privata och kommunala hyresvärdar i en enkel och transparent bostadsförmedling som bidrar till en väl fungerande regional bostadsmarknad fri från diskriminering. Bolaget är kommunens verktyg för att säkerställa en effektiv hyresmarknad i Malmöregionen med omnejd.

Sammanfattning av skrivelsen

- Boplats Syds ekonomi är fortsatt stabil. Antalet bostadssökande i vår kö fortsätter att öka stadigt i enlighet med budget, varför vi i dagsläget inte har behov av annan finansiering.

- I omvärlden fortsätter utbud och efterfrågan på bostadsmarknaden att påverka bolagets verksamhet i stor omfattning. Bland annat byggkostnader, hyresnivåer, bostadssökandes betalningsförmåga och demografi är viktiga faktorer.

- Malmö stads nya bostadsförsörjningsprogram för perioden 2026–2030 kommer att vara ledande för bolagets verksamhet. Åtgärdsplaneringen kan integreras i den ordinarie verksamheten på ett naturligt sätt.

- Vi fortsätter att dela vår värdefulla statistik, insikter och erfarenheter med kommuner och bostadsmarknadens aktörer, i syfte att bidra till bättre beslutsunderlag för bostadsförsörjningen. Samverkan är fortsatt prioriterat.

- Flera effektiviseringar och kvalitetsutvecklingar pågår inom bolaget, däribland Behåll din kötid, reserverade lägenheter, digital utveckling, och ett upphandlat verktyg för virtuella lägenhetsvisningar i VR.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?

Osäker omvärld och minskade födelsetal

Flera år av osäkerhet i omvärlden har påverkat många delar av hyresmarknaden och därmed även Boplats Syds verksamhet. Inflation och stigande kostnader för bland annat uppvärmning, el och byggmaterial har lett till höjda hyror och minskad nyproduktion flera år i rad. Under 2025 såg vi dock en viss ökning i antalet förmedlade nyproducerade lägenheter, jämfört med året före, samt ett ökat antal påbörjade nyproduktionsprojekt i Skåne (SCB). Trots detta föreligger ett osäkert världsläge, vilket kan komma att påverka bland annat hyresnivåer, energikostnader, byggkostnader i nyproduktion, och bostadssökandes betalningsförmåga.

De närmaste tio åren förväntas folkmängden i Skåne öka i en betydligt långsammare takt än tidigare, framför allt på grund av minskade födelsetal och en lägre invandring. Samtidigt lever människor längre, vilket leder till en utveckling där andelen äldre ökar medan andelen barn och personer i yrkesaktiv ålder minskar. Detta innebär att behovet av bostäder förändras. Till exempel medför ett ökat antal äldre ett behov av fler tillgänglighetsanpassade bostäder.

Utvecklingen i demografin skiljer sig mycket åt mellan skånska kommuner. Medan mindre kommuner längre från storstäderna har utmaningar med en utflyttande befolkning, har storstäder som Malmö en ökande befolkning, om än i något lägre takt.

Efterfrågan och vakanser

En kombination av de demografiska förändringarna, omvärldsläget, och höjda hyror har lett till en minskad efterfrågan på bostäder. Även minskad betalningsförmåga påverkar, trots att reallönerna har börjat stiga efter några år med högre inflation.

Vi ser att det genomsnittliga antalet intresseanmälningar på de förmedlade bostäderna har minskat de senaste åren, dvs. det finns i genomsnitt ett lägre antal sökande per bostad. Något som hänger ihop med detta är ompubliceringsgraden. Om en bostad som förmedlas genom oss får slut på

sökande – utan att ett hyresgästförslag som uppfyller kraven hittas – kan bostaden ompubliceras. Vi ser även att ompubliceringsgraden har ökat från 2024 till 2025, där trenden förefaller fortsätta under 2026.

Hyresvärdar, särskilt de som har bostäder i mindre skånska orter, har utmaningar med ökande vakanser. Liknande mönster syns på marknaden för ägda boenden, där både bostadsrätter och äganderätter är annonserade betydligt längre innan de säljs, enligt statistik från både Hemnet och Booli.

Boplats Syd möter utvecklingen på flera sätt, där åtgärder som syftar till att öka efterfrågan på bostäder går hand i hand med åtgärder som syftar till att minska vakansgraden. På ett övergripande plan arbetar vi för att öka antalet bostadssökande i kön och för att öka antalet anslutna hyresvärdar. Fler bostadssökande innebär fler potentiella hyresgäster som kan fylla hyresvärdarnas bostäder med liv. Fler anslutna hyresvärdar innebär ett större och mer varierat utbud av bostäder att söka.

Vi har även gjort justeringar i förmedlingsprocessen som syftar till att sänka sannolikheten för att de som går på visning hoppar av sent i processen, varvid vi förbättrar utsikterna att på ett effektivt sätt hitta ett hyresgästförslag.

Vi fortsätter även att sprida den kunskap vi besitter om bostadsmarknaden. Genom att dela våra insikter och kunskaper med anslutna hyresvärdar och kommuner kan vi bidra till beslutsunderlag som främjar bostadsförsörjningen.

Obalans mellan utbud och efterfrågan

Trots många år av hög byggtakt av nyproducerade lägenheter kvarstår bostadsbrist och trångboddhet i Malmö. Detta beror på att många bostadssökande – framför allt de som står långt ifrån bostadsmarknaden – inte har ekonomiska förutsättningar att efterfråga de nyproducerade bostäderna till den standarden.

Det råder konkurrens om bostäder i de lägre hyresspannen, vilket medför utmaningar för hushåll med begränsade ekonomiska resurser att hitta en bostad som motsvarar behoven. Detta är särskilt framträdande när det kommer till de större bostäderna.

Det är huvudsakligen i det äldre och befintliga hyresbeståndet som dessa lägenheter med lägre hyror finns. Samtidigt finns det en tendens att hyrorna i detta bestånd höjs i samband med renoveringar; dels vid vanliga renoveringar, dels att det vid åtgärder som klassas som underhåll ofta även genomförs standardförbättringar. Därvid minskar utbudet av bostäder som hushåll med begränsade ekonomiska resurser har möjlighet att efterfråga.

Boplats Syd efterlyser därför ett ökat fokus på det befintliga beståndet, där hyrorna ligger på nivåer som även hushåll med lägre inkomster kan efterfråga. Det krävs både att detta bestånd ökar, samt att det renoveras och förvaltas ansvarsfullt, så att det inte försvinner över tid.

Skulder och tillträdeskrav

Svenskarnas skulder till Kronofogden ökar: den totala skuldsumman, medianskulden per person, och antalet skuldsatta ökar. Den totala skuldsumman har ökat med 76 procent på fem år, och antalet skuldsatta år 2025 var nästan 450 000 personer i riket. Särskilt oroande är att minderårigas skulder har ökat med 62 % det senaste året.

Eftersom en stor andel av våra anslutna hyresvärdar inte godkänner bostadssökande med skulder är detta en oroande utveckling, som riskerar att påverka många människors möjligheter att hitta en trygg bostad som motsvarar behoven under de kommande åren.

Boplats Syd för kontinuerligt dialog med anslutna hyresvärdar kring deras tillträdeskrav, i syfte att dessa inte i onödan ska försvåra för människor att söka deras bostäder, samtidigt som hyresvärdarna ska känna sig trygga. Glädjande är att vi, genom tillhandahållande av statistik och analys, kunnat stötta hyresvärdarna i att optimera deras krav. Flera hyresvärdar har underlättat sina tillträdeskrav det senaste året, och accepterar nu fler inkomstkällor.

Samtidigt kan utmaningen med skulder inte enbart lösas genom att arbeta för att hyresvärdar ska acceptera bostadssökande med skulder. Det handlar också om att öka kunskapen om hur skulder påverkar individens möjligheter att få en bostad, särskilt bland unga.

Nya bostadsförsörjningsprogram

Under 2026 kommer Malmö stad att besluta om ett nytt bostadsförsörjningsprogram för perioden 2026–2030. Boplats Syd har deltagit i framtagandet av programmet genom dialog och delning av underlag och statistik.

Boplats Syd är samordnande för och medverkande till ett antal åtgärder i det föreslagna programmets åtgärdslista. Dessa åtgärder syftar till att bidra till att uppnå målen i bostadsförsörjningsprogrammet.

Åtgärderna ska genomföras under programperioden och planeras för inom ramen för den ordinarie budget- och verksamhetsplaneringen. Åtgärdslistan i de delar som är aktuella för Boplats Syd kommer därför att vara handlingsdirigerande för verksamheten framöver.

Vissa åtgärder är redan påbörjade och/eller kontinuerliga, exempelvis att förbättra samverkan med universitetet för att fler studenter ska kunna hitta en ändamålsenlig bostad under studietiden i Malmö, samt att samverka med hyresvärdar för att få dem att sätta rimliga tillträdeskrav på bostadssökande. Andra åtgärder är i ett inledande skede/uppstartsfas, såsom ett pilotprojekt med bostäder reserverade till familjer med lägre inkomster.

Åtgärdsplaneringen kan integreras i den ordinarie verksamheten och ingå som en naturlig del av denna. Inget behov av externa resurser finns.

Även andra kommuner, vars bostadsköer vi hanterar, är i processen att ta fram nya bostadsförsörjningsprogram för den kommande mandatperioden. Vi arbetar aktivt för att bidra med kunskap och data även till dem. Exempelvis har vi bidragit på olika plan – fysiska möten, statistikunderlag, remissvar – i arbetet med Trelleborgs program.

Vår samverkan med andra kommuner, i framtagandet av bostadsförsörjningsprogram, bidrar till att kommunerna har tillgång till relevanta beslutsunderlag och stärker samtidigt samverkan i regionen, vilket bidrar till en mer effektiv bostadsmarknad.

Vilka förändringar ser bolaget behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Samverkan inom kommunen och regionen

Boplats Syd ser positivt på de samverkansmöjligheter som finns inom såväl staden som regionen, och ser det som viktigt att bolaget är delaktigt för att belysa frågor som rör bostadsförsörjningen. Vårt arbete med bostadsförsörjningsprogrammen har haft en positiv inverkan åt båda hållen; vi har fått gehör för de utmaningar vi identifierat, och kommuner har fått tillgång till mer data och möjlighet att använda oss som ett verktyg i arbetet med bostadsförsörjningen. Vi har även deltagit i ett klustermöte tillsammans med Arbetsmarknads- och socialförvaltningen, Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen, samt Funktionsstödsförvaltningen, där bostadsfrågan belystes.

Vi anser att dessa forum för samverkan inom staden och regionen är mycket värdefulla, och ser gärna att de utvecklas vidare. Boplats Syd har en unik position i staden, då vi dels besitter omfattande data som ger en god bild av de bostadssökandes viljor och drivkrafter, dels har ett stort kontaktnät och regelbunden dialog med de privata hyresvärdarna som verkar i regionen. Vår statistik från förmedlingen ger bakåtblickande och historisk data, medan vår marknadsundersökning ger framåtblickande data, vilket bidrar till att vi får ett helhetsperspektiv.

Vi ser positivt på att bostadsförsörjningsfrågan lyfts högre på agendan. Möjligheten att ha en fast och trygg bostad är en grundförutsättning för att invånare ska må bra och kunna utvecklas. Tillgång till ändamålsenliga bostäder inom en rimlig tid är också en viktig förutsättning för rörligheten i regionen, vilket i sin tur underlättar för näringslivets och arbetsmarknadens utveckling, rekrytering, och regionala tillväxt.

Samverkan för att nå unga

Ett av Boplats Syds uppdrag är att underlätta inträdet på bostadsmarknaden, och en av våra primära målgrupper är därför unga. Vi vet att många i denna grupp har utmaningar när det gäller att hitta sitt första boende, där tillräcklig kötid är en särskild utmaning. För att underlätta har vi sänkt åldern för att få ställa sig i vår bostadskö (till kalenderåret man fyller

16 år), och genomfört omfattande riktade informationsinsatser för att upplysa om värdet av att ställa sig i kö tidigt. Antalet personer under 20 år i bostadskön har ökat med över 100 % det senaste året (2025).

Samtidigt är detta en målgrupp som kan vara svår att nå. Även om kötid är en viktig faktor för att få en lägenhet, finns det flera andra aspekter som unga behöver kunskap om, exempelvis tillträdeskrav, inkomstkrav, och skulder. Här ser vi att en ökad samverkan mellan exempelvis oss, Grundskoleförvaltningen, och Gymnasieförvaltningen skulle kunna underlätta spridningen av denna information.

Samverkan med andra kommuner

För att Malmö och Öresundsregionen ska fortsätta samma positiva utvecklingsresa som de senaste åren tror vi att det är viktigt med ökad samverkan med andra kommuner, särskilt i bostadsfrågan. De utmaningar som Malmö stad har kan i vissa fall motsvaras av möjligheter i kranskommunerna, exempelvis i form av bostadsvakanser eller behov av arbetskraft. En ort kan exempelvis har bostadsbrist, men en hög efterfrågan på arbetskraft. I sådana fall kan vi förmedla bostäder i en pendlingsnära kommun eller ort, vilket avhjälper problemet. På så vis bidrar vi även till att skapa en integrerad arbetsmarknads- och bostadsregion.

Kommunala hyresgarantier

Kommunala hyresgarantier kan underlätta för enskilda och hushåll som har svårt att tillgodose sitt bostadsbehov på egen hand. Vi välkomnar därför kommunala hyresgarantier i sak. Vi ser emellertid en risk i förhållande till vår förmedlingsprocess. Vi strävar efter att ha en effektiv förmedlingsprocess. Om eventuella hyresgarantier inte kan utfärdas och intygas inom de tidsramar som gäller för förmedlingsprocessen, så riskerar hyresgarantin att inte bli ändamålsenlig. För att hyresgarantier ska få avsett genomslag ser vi därför att det behövs en effektiv hantering och utfärdande av dessa, så att de fullgott kan nyttjas i våra förmedlingsprocesser.

Ökat fokus på befintligt bestånd

För att motverka utvecklingen där allt färre lägenheter finns i de lägre hyresspannen ser vi ett behov av ett ökat fokus på det befintliga beståndet. Ett exempel är att fastighetsägare i större utsträckning kan förvärva äldre bestånd och renovera dem ansvarsfullt för att hålla hyrorna på en rimlig nivå.

Vi ser även att Malmö stad kan ta initiativ som motverkar att renoveringar genomförs främst i syfte att möjliggöra hyreshöjningar, exempelvis inom ramen för åtgärderna i bostadsförsörjningsprogrammet. Ett exempel på en sådan åtgärd, där Boplats Syd är medverkande, är åtgärden att värna hyresrätter i de lägsta hyresspannen.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.

Behåll din kötid

För att avhjälpa vakansproblemen och för att uppmuntra ökade flyttkedjor har Boplats Syd 2026 infört att vissa lägenheter kan förmedlas genom ’Behåll din kötid’. Vid Behåll din kötid förmedlas bostaden precis som vanligt, men den bostadssökande som tecknar hyreskontrakt får behålla sin kötid. För att en lägenhet ska kunna förmedlas genom Behåll din kötid måste den tidigare ha annonserats i tre olika omgångar via Boplats Syd, eller motsvarande bostadsförmedling, utan att hyreskontrakt tecknats.

På så vis kan hyresvärdar nyttja förmedlingstypen för de lägenheter som de har svårt att hyra ut, och som bostadssökande kan man söka utan att förlora sin kötid vid kontrakt. Tanken är att sänka tröskeln för den bostadssökande att våga prova att flytta och därmed öka rörligheten på bostadsmarknaden. Samtidigt visar vi hyresvärdar att vi arbetar proaktivt för att underlätta deras uthyrning.

Inför en publicering med Behåll din kötid kan vi även, i dialog med aktuell hyresvärd, ställa vissa krav på förmedlingen, såsom att erbjuda fysisk visning eller se över tillträdeskrav.

Behåll din kötid är infört som ett pilotprojekt under två års tid. För att följa upp vilka effekter satsningen har fått och ta reda på om den har bidragit till ökad rörlighet ska den utvärderas två gånger per år.

Förtur och reservationer

Den 1 mars 2025 trädde ändringar i lag (2000:1383) om kommunernas

bostadsförsörjningsansvar i kraft. Bland annat medförde ändringen utökade möjligheter att reservera lägenheter för sökande i kön, eller fördela lägenheter enligt ett förturssystem, utan att det påverkar rätten att ta ut köavgift. Syftet med ändringen var härvid att möjliggöra för mer behovsinriktad kommunal bostadsförmedling.

Under 2026 genomför Boplats Syd ett pilotprojekt tillsammans med ett antal hyresvärdar, Fastighetsägarna Syd, och Skånes Stadsmission, i syfte att undersöka hur reservationer kan användas för att bättre matcha lägenheter i de lägre hyresspannen med barnfamiljer med lägre hushållsinkomst. Beroende på utfallet kan reservationer komma att användas i större utsträckning. På så vis kan vi skapa bättre förutsättningar för de hushåll som har störst utmaningar på bostadsmarknaden att hitta ändamålsenliga bostäder som motsvarar behoven.

Reservationer är ett dynamiskt verktyg som kommuner kan använda utifrån de behov som finns på den lokala marknaden. Eftersom Boplats Syd verkar i hela Skåne och angränsande län är det viktigt att vi tidigt identifierar lokala behov och säkerställer systemstöd och effektiva arbetssätt för att även kunna testa reservationer för andra målgrupper. Därvid är även samverkan viktigt för att identifiera de lokala behoven.

Se över möjligheterna att tillgänglighetsmärka annonserade bostäder

Vi vill se över möjligheterna att tillgänglighetsmärka annonserade bostäder. Syftet är att vår verksamhet ska vara tillgänglig för alla samt för att ge likvärdig tillgång till verksamheten. Det är även mot bakgrund av den demografiska utvecklingen, med ett ökat antal äldre i befolkningen.

De bostadssökande som har behov av en bostad med god tillgänglighet kan lättare identifiera lämpliga bostäder genom en märkning eller dylikt i annonsen. Tillgänglighetsmärkningen kan finnas i en eller flera nivåer, utifrån behoven. Vidare kan det även vara möjligt att reservera den här typen av lägenheter.

Arbetet planeras ske i samråd med Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen, Funktionsstödsförvaltningen, samt Bostadsanpassningsenheten på stadsbyggnadskontoret.

Utöver fördelarna för förmedlingsprocessen i sig kommer tillgänglighetsmärkta annonser att över tid ge Boplats Syd data och statistik gällande behov och efterfrågan på lägenheter med olika tillgänglighetsnivåer.

Förbättrad kundupplevelse genom digital utveckling

Boplats Syd arbetar för att erbjuda bostadssökande en tillgänglig, enkel, trygg och modern digital tjänst. Under 2026 till 2027 kommer ett flertal utvecklingsinsatser att genomföras under arbetsnamnet Webblyftet, med fokus på att förbättra användarupplevelsen. Det handlar bland annat om att förbättra hur hemsidan och tjänsten fungerar i mobilen, modernisera gränssnittet, och göra hela processen enklare att ta sig igenom.

Parallellt med detta sker kontinuerlig utveckling för att säkerställa att systemet håller god prestanda och stark säkerhet. Även ytterligare anpassningar av systemet för att hantera danska bostadssökande och hyresvärdar fortgår.

Vi kommer även under 2026 att påbörja en kartläggning med tillhörande analys av kundtjänstärenden i kvalitets- och utvecklingssyfte. Målet är bland annat att identifiera flaskhalsar, otydligheter och förbättringsområden i kundresan, samt överlag förbättra kvaliteten i kundmötet. Detta kommer att göras genom att samtal spelas in, transkriberas, och sammanställs till analysdata med hjälp av AI. Analysdatan kan då användas för att exempelvis identifiera återkommande kontaktorsaker, eller samtal där kundmötet inte fungerat som avsett. Verktyget ger oss bättre möjligheter att utveckla vår kundsupport, utbilda vår personal, analysera arbetsmiljön samt säkerställa en trygg arbetssituation. Det ingår som ett led i vårt arbete med att erbjuda än bättre digitala lösningar framöver.

Virtuell lägenhetsvisning i VR

Under 2025/26 gjorde vi en upphandling av ett verktyg för lägenhetsvisningar i VR (Virtual Reality). Verktyget ska kunna erbjuda bostadssökande virtuella detaljerade lägenhetsvisningar med realistisk och interaktiv visualisering.

Tilldelningsbeslut meddelades i början på 2026 och verktyget är nu i uppstartsfasen för utveckling. Det kommer att levereras under 2026 och vidareutvecklas i samråd med leverantören under flera år framgent.

Effektmålen med verktyget är bland annat att ge ökad tillgänglighet till lägenhetsvisningar; förbättra beslutsstödet vid bostadsval; förstärka Boplats Syds varumärke; och öka efterfrågan på bostäder, inte minst för bostäder i ett tidigt stadium av byggnation. Fastighetsutvecklare kan vidare få det lättare att starta fastighetsprojekt där efterfrågan och viljor kan ha testats på förhand genom VR-visningar. De kan även interagera med kunderna och testa olika val, exempelvis vad avser ytskikt och planlösningar.

Några funktioner i urval är att bostadssökande ska få en verklighetstrogen känsla av bostaden; se ljussättningen vid olika tider på dagen och vid olika årstider; röra sig fritt i lägenheten; möjlighet att mäta avstånd och ytor; samt möblera om och testa olika färger/material på väggar och golv.

Utvärdering av den gemensamma förmedlingstjänsten

Sedan 2020 har vi ett nära samarbete med Uppsala bostadsförmedling, vilka vi delar förmedlingssystem med. Tillsammans utvecklar vi vårt gemensamma förmedlingssystem gällande tekniska lösningar, processer, och arbetssätt.

Under 2026 kommer vi att upprätta en utvärderingsverksamhet på extern nivå för att utvärdera effekterna av utvecklingstakten i den gemensamma tjänsten. Utvärderingen kommer att genomföras årligen av en extern konsult, med utvärderingsstart från och med verksamhetsåret 2025.

Kostnaden för förmedlingstjänsten är bolagets näst största utgiftspost, efter personal. Det är därför av stor vikt att vi kontinuerligt utvärderar leveransen för att säkerställa att bostadssökande och Malmöbor får bästa möjliga service och digitala förmedlingstjänst.

Fortsatt arbete för att nå unga

Vi fortsätter arbetet med att nå unga för att underlätta deras inträde på bostadsmarknaden. I dag arbetar vi med marknadsföring i digitala kanaler, postala utskick, samt deltagande vid student- och ungdomsmässor samt vid Malmöfestivalen och liknande evenemang.

Framåt kommer vi att fokusera på att öka informationsspridningen kring hur det fungerar att hitta en lägenhet genom oss, vilka utmaningar som finns samt vilka risker som finns med att ådra sig skulder tidigt i livet.

Fortsatt arbete för att bidra till bättre beslutsunderlag

Under 2025 tog vi fram vår första marknadsanalysrapport – ”Bakom bostadskön” – baserad på svar från över 12 000 personer i vår kö. Rapporten belyser de bostadssökandes behov, önskemål, och upplevda hinder på bostadsmarknaden.

På samma spår arbetar vi proaktivt för att nå kommuner, kommunala bostadsbolag, och större hyresvärdar med den data vi har, för att bidra med fler perspektiv inför planering och beslut som rör bostadsförsörjningen.

Genom detta bidrar vi till ökad nöjdhet bland våra kunder, skapar nya ambassadörer för vår verksamhet och stärker vårt varumärke, vilket i sin tur gör oss mer attraktiva för både privata och kommunala hyresvärdar. Samtidigt skapar det bättre förutsättningar för aktörer inom bostadsförsörjning och samhällsplanering att fatta välgrundade beslut baserade på tillförlitlig information.

Öka antalet hyresvärdar och vårt geografiska upptagningsområde

Arbetet med att nå fler hyresvärdar fortsätter. Från och med augusti 2026 kommer vi att ha tre heltidsanställda hyresvärdsansvariga som både säkerställer goda relationer med befintliga hyresvärdar och arbetar uppsökande mot nya. De arbetar även kontinuerligt med att ha en dialog med hyresvärdar i syfte att optimera deras krav, med stöd av vår statistik och analys, vilket i praktiken ofta leder till sänkta tillträdeskrav.

Under 2025 förmedlade vi lägenheter i 31 av Skånes 33 kommuner. Vi arbetar för att befästa vår roll som Skånes självklara bostadsförmedling, samtidigt som vi för dialoger med hyresvärdar i angränsande län. Målbilden är att vara det självklara valet för bostadssökande och hyresvärdar på vår marknad.

En attraktiv region som kan attrahera både arbetskraft och företag kräver en väl fungerande bostadsmarknad där människor har möjlighet att hitta en ändamålsenlig bostad. Ett större utbud av bostäder säkrar även att mediankötiden inte stiger, utan hålls nere på relativt låga nivåer jämfört med

övriga storstäder i Sverige. Detta är viktigt för att underlätta inflyttning till staden och regionen, något som näringslivet efterfrågar.

Satsningen på att bredda marknaden i Köpenhamn fortsätter, och kommer att öka i takt med att teamet för Företagsrelationer nu stärks upp ytterligare.

Hur planerar bolaget att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Vi ser en fortsatt tillströmning av betalande kunder i kön och räknar med en ökad tillväxt under de kommande åren. Därför ser vi i dagsläget inget behov av annan finansiering för att täcka verksamhetsförändringar.

Under 2025 ställde sig i genomsnitt ca. 1 000 nya personer i bostadskön varje månad. För 2026 har vi budgeterat för en ökning med i genomsnitt 1 000 nya bostadssökande på nettonivå per månad. Det första kvartalet 2026 var väldigt starkt, och vi räknar med ett utfall för helåret i enlighet med budget. Vi arbetar strategiskt med vår marknadsföring för att nå fler bostadssökande samtidigt som vi utökar utbudet av lägenheter i kön för att skapa en bostadsmarknad där alla har möjligheter.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**43 861**	**47 404**	**50 332**	**53 263**
Personalkostnader	-24 245	-26 061	-28 570	-31 223
Lokal- och markhyror	-1 738	-1 826	-1 863	-1 900
Övriga kostnader	-16 161	-18 526	-18 897	-19 275
Avskrivningar	-1 696	-1 833	-1 960	-1 919
Totala kostnader	**-43 840**	**-48 246**	**-51 290**	**-54 317**
Rörelseresultat	**21**	**-842**	**-958**	**-1 054**
Finansiella intäkter	540	550	550	550
Finansiella kostnader	-118	-105	-85	-65
Resultat efter finansiella poster	**443**	**-397**	**-493**	**-569**
Koncernbidrag				
Övriga bokslutsdispositioner	1 234	870	1 026	946
Resultat före skatt	**1 677**	**473**	**533**	**377**
Skatt/Latent skatt	-346	-97	-110	-78
Resultat	**1 331**	**376**	**423**	**299**

Kommentar

Intäkterna beräknas fortsätta att öka jämfört med tidigare år. Beräknad ökning för 2027-2029 är 1 000 sökande per månad vilket motsvarar en intäktsökning med 2 880 tkr per år. För att kunna hantera fortsatt ökat intresse för Boplats Syds förmedling så beräknas personalstyrkan öka med två anställda per år, häribland marknadsanalytiker och affärsutvecklare. Löneökningarna beräknas i intervallet 3,0-3,5% per år.

Generell ökning av övriga kostnader med 2% per år. Beräknas även ökade kostnader för satsningar avseende övertagande av 1 kommunal kö per år samt för anlitande av konsult för AI-strategi . Avskrivningarna ökar något på grund av nya investeringar i lokalen och i programutveckling.

Tidigare års överavskrivningar beräknas behöva delvis återföras varför bokslutsdispositionerna är positiva från 2027 och framåt.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Licenser	500	500	500	500	500	500	500

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Övrigt	400	400	200	200	200	200	200
Summa	**900**	**900**	**700**	**700**	**700**	**700**	**700**

Kommentar
Investering i licenser avser Boplats andel i de investeringar som görs i det gemensamma förmedlingssystemet som Boplats Syd och Uppsala vidareutvecklar tillsammans.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	0	0	0	0	0	0	0

God likviditet och därav inget behov av finansiering.

Budgetskrivelse 2027

Copenhagen Malmö Port AB (CMP)

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **5**

Ekonomisk plan **6**

Sammanfattning

Budgetskrivelsen beskriver CMP:s nuläge, viktigaste omvärldsfaktorer samt prioriterade utvecklings- och effektiviseringsinsatser inför 2027 med plan framåt. Den innehåller även en ekonomisk plan för den befintliga verksamheten, inklusive investeringsbehov.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

CMP:s verksamhet påverkas av geopolitisk osäkerhet och förändrade handelsflöden, vilket kan ge varierande volymer och ökade säkerhetskrav. Klimatomställningen och skärpta miljökrav ökar behovet av investeringar i hållbar infrastruktur. Samtidigt driver digitalisering och förändrade transportmönster ett ökat behov av effektiva, intermodala och datadrivna logistiklösningar.

Behov av förändringar i Malmö stad

CMP ser behov av tydliga och långsiktiga planeringsförutsättningar, särskilt kopplat till mark och infrastruktur. Utvecklad transportinfrastruktur är avgörande, där förbättrad järnvägskapacitet och anslutningar i Malmö är särskilt viktiga för att stärka intermodala flöden. Stärkt samverkan inom staden samt stöd i den gröna omställningen är också centralt för att möjliggöra en hållbar utveckling av verksamheten.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

CMP arbetar kontinuerligt med att utveckla och effektivisera verksamheten för att stärka konkurrenskraften och möta framtida krav. Fokus ligger på ökad digitalisering och datadrivna arbetssätt, utveckling av intermodala logistiklösningar samt förbättrad kapacitetsutnyttjande i befintlig infrastruktur.

Vidare utvecklas samarbeten med kunder och partners för att optimera flöden och skapa mer effektiva transportkedjor. Interna processer ses över med målet att förenkla arbetssätt, minska ledtider och sänka kostnader samtidigt som kvalitet och service förbättras.

Klimatomställningen är också en central del, där åtgärder för energieffektivisering och hållbara lösningar successivt integreras i verksamheten.

Kommande verksamhetsförändringar och utvecklingsinsatser finansieras i huvudsak genom CMP:s egna kassaflöden samt prioritering inom befintliga investeringsramar. Effektiviseringar och förbättrade arbetssätt förväntas på sikt bidra till kostnadsbesparingar och stärkt intäktsbas.

Vid större investeringar kan extern finansiering bli aktuell, i kombination med eventuella bidrag eller stöd kopplade till exempelvis hållbarhets- och klimatsatsningar.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**1 100 807**	**1 154 093**	**1 204 501**	**1 253 472**
Personalkostnader	-360 223	-363 735	-377 291	-389 556
Lokal- och markhyror	-283 658	-306 540	-335 627	-343 093
Övriga kostnader	-318 448	-328 041	-321 617	-329 017
Avskrivningar	-93 334	-79 255	-75 649	-75 430
Totala kostnader	**-1 055 663**	**-1 077 571**	**-1 110 184**	**-1 137 096**
Rörelseresultat	**45 144**	**76 522**	**94 317**	**116 376**
Finansiella intäkter				
Finansiella kostnader	-43 541	-41 990	-40 360	-38 647
Resultat efter finansiella poster	**1 603**	**34 532**	**53 957**	**77 729**
Koncernbidrag				
Övriga bokslutsdispositioner				
Resultat före skatt	**1 603**	**34 532**	**53 957**	**77 729**
Skatt/Latent skatt	-7 760	-9 425	-17 507	-26 618
Resultat	**-6 157**	**25 107**	**36 450**	**51 111**

Den ekonomiska planen i denna budgetskrivelse avser utvecklingen av CMP:s befintliga verksamhet, inklusive pågående och planerade effektiviseringar samt nödvändiga investeringar för att upprätthålla kapacitet och konkurrenskraft.

Parallellt pågår projekt kopplade till CMPs strategi med fokus på tillväxt och lönsamhet, vilka ännu inte är färdigställda.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Green profile SPS - Straddle Carriers ny	2 400						
2 st kranar	27 400						
Havnehus - infrastruktur & el	25 500						
Säkerhet och åtkomst	3 800						
Övriga	32 800	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Summa	**91 900**	**20 000**	**20 000**	**20 000**	**20 000**	**20 000**	**20 000**

Investeringsplanen präglas av större engångssatsningar under 2026, bland annat kopplat till kranar, infrastruktur samt hamnrelaterade projekt. Därefter ligger investeringsnivån på en mer jämn och stabil nivå om cirka 20 mnkr per år under planperioden, huvudsakligen avseende löpande reinvesteringar och mindre utvecklingsinsatser.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)							

Ej aktuell för CMP:

Budgetskrivelse 2027

Malmö Energi och Hållbarhet AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **6**

Ekonomisk plan **9**

Sammanfattning

Malmö Energi och Hållbarhet AB (MEHAB) är ett helägt kommunalt bolag som ska stärka Malmö stads långsiktiga rådighet över energi- och digital infrastruktur samt bidra till en hållbar, robust och konkurrenskraftig stadsutveckling. Bolaget har sedan den 1 januari 2026 förvärvat och driver stadens stadsnätsverksamhet samt etablerar successivt bolaget inklusive energiverksamhet med fokus på framtidens energisystem.

MEHAB har en central roll i Malmö stads energiomställning genom att utveckla och samordna lösningar inom bland annat energiproduktion, energilagring, energidelning, flexibilitet och digital infrastruktur. Verksamheten ska bidra till ökad försörjningsberedskap, resiliens och möjligheten att nå stadens mål om klimatneutralitet och 100 procent återvunnen och förnybar energi.

För 2027 beräknar bolaget ett resultat efter finansiella poster om -14 mnkr. Det negativa resultatet är främst hänförligt till uppbyggnaden av energiverksamheten, genomförande av förstudier, affärsutveckling, kompetensuppbyggnad och investeringar inom nya energiområden. Stadsnätsverksamheten bedöms långsiktigt vara ekonomiskt självbärande.

För att möjliggöra bolagets uppdrag och den pågående utvecklingen av framtidens energi- och infrastrukturlösningar äskar MEHAB ett årligt koncernbidrag från Malmö Stadshus AB om 10 mnkr från Malmö stad från och med 2027. Bolaget avser samtidigt att aktivt söka extern finansiering genom nationella och europeiska stödprogram för att successivt minska behovet av kommunal finansiering över tid.

Investeringsbudgeten för 2027 uppgår till 30 mnkr, varav 10 mnkr avser digital infrastruktur och 20 mnkr energiområdet. Investeringarna syftar till att stärka stadens långsiktiga rådighet över strategisk infrastruktur samt skapa förutsättningar för framtida verksamhetsutveckling inom både stadsnät och energi.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Viktiga omvärldsförändringar påverkar MEHAB:s verksamhet 2027 och framåt

MEHAB verkar i en omvärld där energiomställning, digitalisering och säkerhet integreras allt tätare. Detta kräver långsiktiga investeringar, ökad flexibilitet, resiliens och stärkt förmåga att agera i en komplex och snabbt föränderlig miljö. Omvärldsförändringarna kan påverka Malmöbornas tillgång till trygg energiförsörjning, digital infrastruktur och samhällsviktiga tjänster. MEHAB arbetar för att tillgodose denna tillgång för alla i Malmö. Den ökade elektrifieringen av samhället, tillväxten i Malmö och regionen samt näringslivets omställning innebär ett växande behov av robust energi- och digital infrastruktur.

Energisystemets omställning och ökad elektrifiering påverkar planering av kapacitet, investeringar och drift.
Efterfrågan på el ökar kraftigt inom transport, industri och digitala verksamheter. Samtidigt växer andelen väderberoende elproduktion, vilket ökar behovet av flexibilitet, energilagring, smarta nät och effektstyrning.

Förändrade marknadsförutsättningar och prisvolatilitetskapar osäkerhet men också behov av robust planering och diversifierade lösningar.
Elpriser och investeringstakt styrs av EU:s och Sveriges styrmedel, globala energimarknader och geopolitiska händelser.

Nya regelverk inom energi, klimat och digitalisering påverkar kraven för staden och andra aktörer och driver åtgärder för säker digital och fysisk infrastruktur.
EU:s Green Deal, Fit-for-55, REPowerEU och kommande energipaket innebär ökade krav på elektrifiering, energieffektivisering och utbyggd infrastruktur. Samtidigt skärps regelverk inom cybersäkerhet, AI och datahantering

Förändrat säkerhetsläge och ökade beredskapskrav gör att energisystemets och digital resiliens utgör en central del av kommunens totalförsvarsförmåga.
[RO1]Det försämrade säkerhetsläget i Europa innebär ökade krav på redundans, försörjningsberedskap och rådighet över samhällsviktig infrastruktur.

Teknisk utveckling och nya affärsmodeller skapar nya möjligheter för effektivare resursutnyttjande och kundnära tjänster.
Det pågår en snabb utveckling inom energilagring, digitalisering, AI, sektorskoppling och lokal energiproduktion

Vilka förändringar behövs i Malmö stad för att möjliggöra förbättringar i MEHAB:s verksamhet?

MEHAB arbetar för att accelerera energiomställningen i Malmö. För att detta arbete ska få full effekt behöver staden skapa tydligare gemensamma ramar och mer samordnade processer. Samla ansvaren för den digitala infrastrukturen och ge möjlighet för bättre koordinering vid etablering av samhällskritisk infrastruktur på en marknad med välfungerande konkurrens.

En gemensam energistrategi för Malmö

MEHAB vill vara med att utveckla en övergripande strategi som klargör mål och prioriteringar för stadens energisystem. Strategin kommer driva energiomställningen och ge en stabil riktning för kommande investeringar och utvecklingsinsatser. MEHAB ser även att strategin kommer att adressera

- Stärkt samordning mellan stadens aktörer
- Tidig integrering av energi- och effektfrågor i stadsutvecklingen
- Långsiktiga uppdrag och stabila planeringsförutsättningar
- Likvärdig utveckling i hela Malmö
- Förutsättningar för testbäddar och småskaliga piloter

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Verksamhetsutveckling, investeringsinriktning och behov av koncernbidrag från Malmö Stadshus AB

MEHAB befinner sig i en uppbyggnads- och etableringsfas. Sedan den 1 januari 2026 bedrivs stadsnätsverksamheten i bolagets regi efter genomförd verksamhetsövergång. Under året har även bolagets administrativa funktioner och energiverksamhet byggts upp genom rekrytering av nyckelkompetenser. Samtidigt pågår en utredning om MKB Nets stamnät och dess eventuella framtida placering inom MEHAB. Eventuella finansiella konsekvenser av ett sådant beslut har inte beaktats i denna budgetskrivelse.

Bolaget fortsätter att utveckla organisation, arbetssätt och styrning för att genomföra sitt uppdrag. Personalstyrkan planeras öka successivt med i genomsnitt två medarbetare per år under perioden 2027–2029.

MEHAB har i uppdrag att utveckla framtidens energi- och digitala infrastrukturlösningar för Malmö. Verksamheten omfattar bland annat energidelning, energigemenskaper, energilagring, lokal energiproduktion, flexibilitetslösningar och sektorskoppling mellan energi- och digital infrastruktur. För att skapa långsiktigt hållbara affärsmodeller och välgrundade investeringsbeslut krävs analyser, förstudier, pilotprojekt och strategiska samarbeten.

Bolagets långsiktiga inriktning omfattar fem verksamhetsområden: digital infrastruktur, energiproduktion, energilagring, lokala energisystem samt värme och kyla. Verksamheten organiseras inom affärsområdena Digital infrastruktur respektive Affärsinnovation/Energi. Arbetet utgår från Malmö stads behov av ökad rådighet, resiliens och hållbar energiförsörjning och omsätts successivt i affärsplan, verksamhetsplan och konkreta mål.

Digitalinfrastruktur
Affärsområdet Digital infrastruktur befinner sig i en utvecklingsfas där fokus

ligger på att stärka verksamhetens långsiktiga affärsmässighet, effektivitet och förmåga att möta framtida behov av robust digital infrastruktur. Under planperioden kommer arbetet att inriktas på att vidareutveckla verksamhetens affärsmodeller, tydliggöra produkt- och tjänsteutbudet samt skapa förbättrade förutsättningar för uppföljning, styrning och prioritering av investeringar.

För att öka effektiviteten kommer verksamheten successivt att vidareutveckla processer, systemstöd och arbetssätt inom bland annat försäljning, leverans, kunduppföljning och ekonomistyrning. Arbetet syftar till att skapa en mer skalbar verksamhet med högre leveransförmåga och bättre beslutsunderlag för framtida investeringar.

Samtidigt fortsätter utvecklingen av den digitala infrastrukturen genom investeringar som stärker nätets robusthet, redundans och kapacitet. Särskilt fokus kommer att läggas på åtgärder som ökar Malmö stads rådighet över strategisk kommunikationsinfrastruktur samt stärker förutsättningarna för samhällsviktig verksamhet, beredskap och framtida digitalisering.

Affärsområdet kommer även att vidareutveckla erbjudanden inom fiber-, kapacitets- och kommunikationslösningar samt utvärdera nya affärsmöjligheter kopplade till digitalisering, datahantering och framtidens energisystem. Genom att samordna utvecklingen av digital och energirelaterad infrastruktur skapas förutsättningar för synergier som kan bidra till både ökad samhällsnytta och långsiktig affärsutveckling.

Affärsinnovation/Energi
Verksamhetsområden inom Affärsinnovation/Energi förväntas etableras under planperioden och därefter gradvis ge avkastning till genomomförda investeringsmedel. Bolagets investeringsmedel under perioden avses i huvudsak användas för projekt som stärker Malmö stads långsiktiga energiförsörjning, minskar beroendet av fossila energikällor och ökar stadens resiliens.

Prioriterade investeringsområden omfattar en förstudie i ett samarbetsprojekt tillsammans med E.ON, för utvecklingen av Hävringe som testbädd för lokal energiproduktion, energilagring och laddinfrastruktur. Ett annat investeringsområde är investeringar kopplade till omställning från naturgas till hållbara värme lösningar.

Investeringarna syftar till att utveckla nya affärsområden och affärsmodeller samt stärka Malmö stads rådighet över energisystemet, försörjningsberedskap och klimatomställning.

Utveckling och finansieringsbehov under planperioden
MEHAB befinner sig under perioden 2027–2029 i en utvecklings- och investeringsfas där energiverksamheten successivt byggs upp genom förstudier, affärsutveckling, pilotprojekt och investeringar inom nya energiområden. Verksamheten bedöms generera underskott under perioden, främst kopplat till uppbyggnaden av energiverksamheten och förstärkning av organisationen med nödvändig kompetens.

Stadsnätsverksamheten bedöms långsiktigt vara ekonomiskt självbärande. Finansieringsbehovet är i huvudsak hänförligt till utvecklingen av framtida energi- och infrastrukturlösningar som stärker Malmö stads rådighet, resiliens och långsiktiga energiförsörjning.

Mot denna bakgrund äskar MEHAB ett årligt koncernbidrag från Malmö Stadshus AB om 10 mnkr från Malmö stad från och med 2027 fram till planperiodens utgång 2029. Verksamhetsbidraget ska möjliggöra bolagets uppdrag att utveckla framtidens energisystem samt hantera det underskott som uppstår under uppbyggnads- och investeringsfasen.

Parallellt avser bolaget att aktivt söka extern finansiering genom nationella och europeiska stödprogram,annan projektfinansiering och samverkansprojekt med externa aktörer för att minimera koncernbidrag från Malmö Stadshus AB.

Bolaget bedömer att dessa satsningar är nödvändiga för att Malmö stad långsiktigt ska kunna stärka sin rådighet över energisystemet, öka försörjningsberedskapen, möta samhällets elektrifiering och bidra till stadens klimatmål.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**66 000**	**66 000**	**67 320**	**68 666**
Personalkostnader	-17 082	-20 238	-23 441	-26 498
Lokal- och markhyror	-10 058	-11 326	-11 633	-11 866
Övriga kostnader	-13 699	-14 259	-14 544	-14 835
Avskrivningar	-20 901	-26 561	-30 848	-36 219
Totala kostnader	**-61 740**	**-72 384**	**-80 466**	**-89 418**
Rörelseresultat	**4 260**	**-6 384**	**-13 146**	**-20 752**
Finansiella intäkter				
Finansiella kostnader	-8 686	-7 618	-9 785	-12 887
Resultat efter finansiella poster	**-4 426**	**-14 002**	**-22 931**	**-33 639**
Koncernbidrag				
Övriga bokslutsdispositioner				
Resultat före skatt	**-4 426**	**-14 002**	**-22 931**	**-33 639**
Skatt/Latent skatt	912	2 884	4 724	6 930
Resultat	**-3 514**	**-11 118**	**-18 207**	**-26 709**

Intäkterna beräknas till samma nivå 2027 för att sedan öka med 2% per år 2028-2029.

För att möjliggöra bolagets uppdrag och den pågående utvecklingen av framtidens energi- och infrastrukturlösningar så beräknas personalstyrkan öka med två anställda per år. Löneökningarna beräknas till 3% per år.

Bolaget planerar för lokalbyte under 2027 då det i nuvarande lokaler inte finns plats för planerad expansion. Detta är förklaringen till ökade lokal och markkostnader.

Generell ökning av övriga kostnader med 2% per år. Utöver detta även en del tillkommande konsultkostnader för arbetet med att utveckla energiverksamheten. Därutöver indexuppräkning av hyror.

Med anledning av planerade investeringar så ökar bolagets avskrivningar för varje år. Lånebehovet för att finansiera planerade investeringar innebär även en ökning av räntekostnader för nyttjad checkkredit. Ränteberäkningarna är baserade på en ränta om 3,8%. Bolaget har fått indikationer på att en räntesänkning kan komma att ske vilket skulle innebära lägre räntekostnader för bolaget.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Verksamhetsförvärv	564 000						
Stadsnät	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Energi		20 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Summa	**574 000**	**30 000**	**110 000**	**110 000**	**110 000**	**110 000**	**110 000**

Bolaget förvärvade verksamheten för 564 mnkr under 2026 och prognostiserar ytterligare investeringar i stadsnätet med 10 mnkr.

För åren 2027-2032 prognostiseras ytterligare investeringar i stadsnätet med 10 mnkr per år för att tillgodose framtida kapacitetsbehov samt för en säker och robust kommunikationsinfrastruktur.

Energiverksamheten befinner sig i en uppbyggnadsfas och investeringar prognostiseras till 20 mnkr för 2027 för att sedan uppgå till 100 mnkr per år 2028-2032. Investeringarna innefattar bland annat testbädd för lokal energiproduktion, energilagring och laddinfrastuktur samt omställning från naturgas till hållbara värmelösningar.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	300 000	20 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000

Under 2026 fick bolaget en checkkredit om 300 mnkr som en delfinansiering av verksamhetsförvärvet.

Bolaget bedömer att för att kunna genomföra planerade investeringar i energiverksamheten så finns ett behov av utökad finansiering.

Budgetskrivelse 2027

Malmö kommuns
parkeringsaktiebolag

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **6**

Ekonomisk plan **8**

Sammanfattning

Parkering Malmö verkar i en stad som växer och förtätas, vilket ställer ökade krav på samordnade, yteffektiva och hållbara mobilitetslösningar. Förutsättningarna för parkering förändras i takt med elektrifiering, nya mobilitetstjänster och en ökad konkurrens om marken. Samtidigt har kostnader för byggnation och genomförande ökat, vilket påverkar planering, prioritering och genomförandetakt i nya projekt.

Bolaget fortsätter att utveckla och effektivisera verksamheten med fokus på digitalisering, förbättrade kundgränssnitt och mer datadriven styrning. Utvecklingen av digitala tjänster, såsom fastighetsägarportal och förbättrad webb, syftar till att göra information mer tillgänglig och skapa mer effektiva arbetssätt. Parallellt stärks analysförmågan för att optimera nyttjandet av befintliga anläggningar och förbättra beslutsunderlag inför investeringar.

Inom investeringsområdet arbetar bolaget med flera mobilitetshus i olika skeden, där mobilitetshuset Stadion är ett av de kommande projekten. Planering pågår av ett antal projekt i Hyllie, även om tiderna för byggstart skjutits fram i tiden.

Bolaget befinner sig i en fortsatt investeringsfas där nya anläggningar successivt bidrar till ökade intäkter, samtidigt som ökade räntekostnader påverkar resultatet. För att möta detta arbetar bolaget löpande med kostnadseffektiviseringar och prioriteringar inom verksamheten.

Genom utveckling av mobilitetshus, digitala lösningar och ett mer effektivt resursutnyttjande bidrar Parkering Malmö till stadens mål om en hållbar, tillgänglig och inkluderande mobilitet, med Malmöborna i centrum.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Malmö växer

Malmö växer och förtätas, vilket ökar kraven på samordnade, yteffektiva och inkluderande mobilitetslösningar. I takt med detta förändras förutsättningarna för parkering genom elektrifiering, smartare trafikreglering och en fortsatt utveckling av delad mobilitet. Efterfrågan blir därmed mer dynamisk och svårare att förutse, både över tid och mellan olika delar av staden.

Utvecklingen drivs av nya mobilitetstjänster och styrmedel som ska underlätta hållbara resor. Samtidigt påverkar förändringar i trafikreglering och parkeringsutbud hur transportsystemet används och hur behovet av parkering utvecklas.

Konkurrensen om marken i den täta staden ökar i takt med att fler funktioner ska samsas på begränsade ytor. Parkering behöver i högre grad vägas mot andra behov, såsom bostäder, verksamheter och grönytor. Stadsplaneringen prioriterar framkomlighet och tillgänglighet genom gång-, cykel- och kollektivtrafik, vilket påverkar hur och var parkering kan integreras i stadsmiljön.

Omvärldsanalys och förändrade förutsättningar

De ekonomiska förutsättningarna för byggande har förändrats under senare år. Kostnader för mark, byggnation och tekniska lösningar har ökat, vilket påverkar kalkyler och genomförbarhet i nya projekt**.** För bolaget innebär utvecklingen att planering och genomförande behöver ske med beredskap för förändrade förutsättningar. Projekt kan behöva omprövas, senareläggas eller genomföras i en annan takt än tidigare bedömts.

De senaste åren har bolaget planerat för investeringar i solceller och batterilagring kopplade till befintliga anläggningar. I nuläget har planerade investeringar pausats. Bakgrunden är att det projekt som var aktuellt för denna investering, Södervärn, har pausats i samband med att Region Skåne ser över sitt framtida behov av utbyggnad av sjukhusområdet.

Det är också en utmaning då byggaktörer i angränsande projekt väljer att frånträda sina markanvisningar. För bolaget kan det påverka förutsättningarna för planerade byggprojekt, eftersom dessa är beroende av omkringliggande exploatering, etapputbyggnad och samordning mellan

flera parter.

För att nya parkerings- och mobilitetsanläggningar ska kunna genomföras krävs ekonomisk bärkraft i projekten. Det förutsätter att markpriser, avgiftsnivåer, investeringskostnader och stadens samlade krav vägs samman så att lösningarna kan genomföras långsiktigt och i takt med stadens utveckling.

Vid en återhämtning i byggmarknaden kan flera projekt aktualiseras under en kortare period. Det kan medföra ett ökat tryck på bolagets genomförandekapacitet och bidra till en ojämn utbyggnadstakt

Styrning, samverkan och stadens utveckling

Parkering Malmö verkar i nära samverkan med Malmö stad och andra samhällsaktörer. I takt med att parkering och mobilitet får en allt tydligare roll i stadsutvecklingen ökar behovet av samordning, gemensamma planeringsförutsättningar och en helhetssyn i planering och genomförande.

De uppdaterade ägardirektiven tydliggör Parkering Malmös uppdrag och roll i stadens utveckling. Av ägardirektivet framgår att bolaget ska bidra till genomförandet av Malmö stads mål och strategier samt samverka med stadens förvaltningar och övriga kommunala bolag i frågor som rör stadsutveckling, mobilitet och klimatomställning.

För att möjliggöra en långsiktigt hållbar utveckling finns ett behov av tydliga och stabila planeringsförutsättningar från Malmö stad. Detta gäller såväl inom samhällsbyggnadsprocessen som i den löpande samverkan mellan stadens förvaltningar och bolag, där roller, ansvar och förutsättningar behöver vara tydliga och långsiktigt förankrade.

En ökad samsyn kring prioriteringar är en viktig förutsättning för att skapa förutsägbarhet i planering och genomförande. Det är även avgörande för att möjliggöra en jämn och genomförbar utbyggnadstakt över tid.

Bolaget följer även utvecklingen av lagen om offentlig säljverksamhet och vad detta kan innebära för bolagets verksamhet, styrning och samverkan med staden, och detta beaktas i den fortsatta planeringen.

Påverkan på Malmöborna

Förändringar i stadens mobilitets- och parkeringsstruktur påverkar Malmöborna på olika sätt. Tillgången till parkering och alternativa mobilitetslösningar varierar beroende på geografiska och socioekonomiska förutsättningar.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets verksamhet

Parkering Malmö fortsätter att utveckla och effektivisera verksamheten. Utvecklingsarbetet syftar till att förbättra erbjudandet, effektivisera resursanvändningen och göra information till kunder och fastighetsägare mer lättillgänglig.

Digitalisering och förbättrade kundgränssnitt

Bolaget fortsätter arbetet med att utveckla digitala kanaler som förenklar kontakten med kunder och externa aktörer. En fastighetsägarportal är under utveckling i syfte att förbättra informationsdelning, förenkla uppföljning och skapa mer effektiva arbetssätt i samarbetet med externa fastighetsägare och andra aktörer. Portalen ska ge tillgång till relevant statistik och underlag kopplat till parkerings- och mobilitetslösningar.

Parallellt sker en vidareutveckling av bolagets externa webb, med fokus på tydligare information, förbättrad användarvänlighet och ökad tillgänglighet. Syftet är att skapa mer likvärdig tillgång till bolagets tjänster och information för Malmöborna.

Effektivare nyttjande av befintliga anläggningar och system

Med förändrade efterfrågemönster ökar fokus på att optimera nyttjandet av befintliga parkerings- och mobilitetshus genom digital styrning, förbättrad analys av beläggning samt anpassning av ytor och arbetssätt. Digitalisering och datadriven uppföljning används som stöd för beslut om prissättning, kapacitetsutnyttjande och prioritering av utvecklingsinsatser.

För att stärka beslutsunderlagen i utvecklings- och investeringsfrågor och skapa bättre förutsättningar över tid arbetar bolaget med en simuleringsmodell för analys av lönsamhet i bygg- och utvecklingsprojekt. Modellen ger stöd i tidiga skeden inför prioriteringar och beslut och kan

även användas för att analysera framtida investeringar, exempelvis avseende solceller och batterilagring, när sådana projekt aktualiseras..

Mobilitetshus och stadsutveckling

Parkering Malmö arbetar med flera mobilitetshus i olika skeden som en del av stadens utveckling.

Mobilitetshuset Stadion är ett av bolagets större pågående projekt. Anläggningen planeras innehålla parkering samt kompletterande funktioner och utformas med fokus på funktion, hållbarhet och anpassning till omgivningen. Upphandlingen planeras till slutet av året, under förutsättning att bygglovet är klart. Byggstart bedöms kunna ske under 2027 och projektet planeras vara färdigställt 2029.

I Hyllie planerar bolaget två mobilitetshus. Dels på fastigheten Marsipanen 1, Öster om Hyllievångsskolan. Projektet ingår i utvecklingen av området och syftar till att möta ett ökande behov av parkering och mobilitetslösningar. Bottenvåningen planeras innehålla verksamhet som bidrar till service och aktivitet i området.

Det andra projektet gäller mobilitetshus på fastigheten Reklamen 2, Öster om mässan. För detta har ett gestaltningsförslag tagits fram. Utvecklingen av området är för närvarande pausad och någon fastställd tidplan finns i dagsläget inte.

Organisation, arbetssätt och ekonomisk anpassning

I samband med att bolaget ser över arbetssätt, processer och organisation skapas förutsättningar för verksamhetsförändringar, effektiviseringar och kvalitetsutveckling. Genom tydligare roller och mer ändamålsenliga arbetsflöden kan verksamheten bedrivas mer effektivt och resurser användas bättre.

Som en del i detta ingår även att skapa underlag för en kommande genomlysning av hur AI används och kan användas i verksamheten. En sådan genomlysning ska ta sin utgångspunkt i bolagets arbete med organisation och arbetssätt, för att säkerställa att eventuella AI-tillämpningar bidrar till effektivare processer och ett mer ändamålsenligt resursutnyttjande.

Trygghet och tillgänglighet

I utvecklingen av verksamheten arbetar bolaget även med frågor om trygghet, tillgänglighet och likvärdighet. Genom hur parkerings- och mobilitetshus utformas, förvaltas och utvecklas över tid bidrar bolaget till att skapa trygga och inkluderande miljöer och till att Malmöborna har likvärdig tillgång till bolagets tjänster. Arbetet sker i linje med stadens rättighetsbaserade förhållningssätt och med Malmöborna i centrum.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**374 000**	**371 000**	**373 000**	**377 000**
Personalkostnader	-60 500	-60 500	-61 000	-61 500
Lokal- och markhyror	-166 500	-163 500	-164 000	-165 500
Övriga kostnader	-62 500	-63 500	-64 500	-65 500
Avskrivningar	-25 300	-23 500	-23 500	-25 500
Totala kostnader	**-314 800**	**-311 000**	**-313 000**	**-318 000**
Rörelseresultat	**59 200**	**60 000**	**60 000**	**59 000**
Finansiella intäkter	200	50	50	50
Finansiella kostnader	-17 400	-21 500	-26 000	-29 000
Resultat efter finansiella poster	**42 000**	**38 550**	**34 050**	**30 050**
Koncernbidrag	-25 000	-20 000	-20 000	-20 000
Övriga bokslutsdispositioner	-500	-500	-500	-500
Resultat före skatt	**16 500**	**18 050**	**13 550**	**9 550**
Skatt/Latent skatt	-4 500	-4 000	-3 500	-3 000
Resultat	**12 000**	**14 050**	**10 050**	**6 550**

Parkering Malmö prognostiserar för 2026 ett resultat efter finansiella poster på 45 200 tkr.

Intäkterna förväntas öka kommande år i takt med att nya mobilitetshus färdigställs. I nyproduktion ökar beläggningen först när närliggande fastigheter färdigställs och inflyttning sker.

Vid halvårsskiftet 2026 avslutas ett större avtal avseende uthyrning och övervakning. Vid halvårsskiftet 2027 planeras ett nytt större avtal avseende uthyrning och övervakning startas upp.

Bolaget arbetar med att förbättra framtagandet av statistik och analyser för att optimera beläggningen, uthyrningen och övervakningen. Genom att analysera beläggningsgraden kan samma parkeringsplats nyttjas på olika tider på dygnet av boende, företag och besökande.

Vad gäller nivån på kontrollavgifter råder det en stor osäkerhet. Som en följd av en dom från EU-domstolen har Skatteverket publicerat ett nytt ställningstagande där Skatteverket anser att kontrollavgifter vid parkering och felparkeringsavgifter under vissa förutsättningar är momspliktiga. Detta är en förändring av Skatteverkets tidigare synsätt. Skatteverket anser att om parkering sker i strid mot gällande villkor och en kontrollavgift eller felparkeringsavgift därmed tas ut, utgör avgiften en del av ersättningen för

parkeringstjänsten och moms ska tas ut även på avgiften. Skatteverket avser att börja tillämpa sitt nya ställningstagande från och med 1 januari 2027

Kommunfullmäktige beslutade 2019 om taxor för felparkeringsavgifter/kontrollavgifter i Malmö stad utan att ange att beloppen är exklusive moms. Om inget nytt beslut tas före 1 januari 2027, är det troligt att de beslutade beloppen får anses vara inklusive moms. Momsen måste då räknas av från befintlig avgift. Konsekvensen blir stor för Parkering Malmö om inget nytt beslut fattas. Vid en bruttointäkt från kontrollavgifter på 30 000 tkr får bolaget bära momskostnaden på 6 000 tkr och bolagets nettointäkt minskar till 24 000 tkr. Tabellen ovan tar inte hänsyn till detta.

Ett ökat antal fastigheter innebär ökade kostnader för drift, underhåll, fastighetsskatt, och fastighetsförsäkringar. För att möta kostnadsökningar arbetar bolaget löpande med kostnadseffektiviseringar.

Personal- och pensionskostnaderna förväntas öka när bolaget växer.

Avskrivningarna ökar i takt med att nya mobilitetshus färdigställs.

Rörelseresultatet förväntas ligga på en stabil nivå kommande år. Med ökad belåning ökar räntekostnaderna, vilket innebär att resultatet efter finansiella poster minskar i samma takt.

Både nivån på parkeringsköpsavgiften och tidpunkten för erläggandet har stor påverkan på Parkering Malmös belåning och räntekostnader.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Nyproduktion Stadion	2 000	95 000	112 000	10 000			
Nyproduktion Österom Hylievångsskolan	1 000	12 000	145 000	160 000	49 000		
Nyproduktion Citadellsstaden		2 000	4 000	102 000	109 000		
Nyproduktion Österom Mässan				6 000	110 000	85 000	
Nyproduktion Holma				3 000	7 000	155 000	150 000
Nyproduktion Nyhamnen						5 000	135 000
Befintliga fastigheter, solceller och batterier mm	2 000	6 000	6 000	6 000	7 000	7 000	7 000

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Laddboxar, kameror, digitala nycklar mm	4 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Summa	**9 000**	**120 000**	**272 000**	**292 000**	**287 000**	**257 000**	**297 000**

Parkering Malmö äger och förvaltar 12 parkerings- och mobilitetshus. På uppdrag av Malmö stad har bolaget åtagit sig att uppföra ett antal mobilitetshus under kommande år och det förs dialog om att tillgodose ytterligare behov.

Planerade parkering- och mobilitetsanläggningar 2026-2032 omfattar cirka 3 000 nya parkeringsplatser, mobilitetslösningar, solceller, energilagring och laddinfrastruktur. Det råder en osäkerhet i både tidplanen och investeringsbeloppen för respektive kommande nyproduktionsprojekt.

Kostnader för mark, byggnation och tekniska lösningar har ökat, vilket påverkar investerings- och lönsamhetskalkyler för för kommande projekt**.**

Planerade investeringar under perioden 2026-2032 uppgår till 1 528 000 tkr. Bruttoinvesteringen för nyproduktion beräknas uppgå till 1 459 000 tkr. Parkeringsköpsintäkterna uppskattas till cirka 500 000 tkr vilket innebär en nettoinvestering om 959 000 tkr. Parkeringsköpsintäkterna inkommer dock i ett betydligt senare skede än investeringsutgiften. En tidigareläggning av parkeringsköpsavgiften är önskvärd.

Parkeringsköpsavgifter höjdes i december 2022 från 100 tkr 155 tkr exklusive moms per parkeringsplats. Den lägre parkeringsköpsavgiften gäller dock för projekten där parkeringsköpsavtal redan är tecknade.

Investeringsbeloppen i tabellen ovan redovisas brutto, det vill säga exklusive parkeringsköp.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	0	+100 000	+200 000	+200 000	+200 000	+200 000	+200 000

Parkering Malmö behöver lånefinansiera delar av bolagets investeringar, samtidigt som den löpande verksamheten medger viss egenfinansiering. Dock förväntas den egenfinansierade delen minska de kommande åren på grund av prisökningar och ökade räntekostnader.

Det föreligger en osäkerhet gällande storleken på koncernbidraget de kommande åren. Storleken på koncernbidraget påverkar i sin tur upplåningsbehovet, möjligheten att amortera, räntekostnaderna och resultatet. Koncernbidraget påverkar även det skattemässiga resultatet,

vilket i sin tur påverkar hur mycket av räntekostnaderna som är avdragsgilla skattemässigt.

Som nämnts i avsnittet ovan föreligger osäkerhet både vad gäller tidplanen och beloppen för de planerade investeringsprojekten, vilket i sin tur påverkar tidpunkt för upplåning.

Den nuvarande låneramen, vilken beslutades av kommunfullmäktige 2019-09-05, uppgår till 1 000 000 tkr. Upplåningsbehovet bedöms rymmas inom denna kreditram fram till år 2029/2030.

Budgetskrivelse 2027

Malmö Leasing AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **5**

Ekonomisk plan **6**

Sammanfattning

Malmö Leasing AB är ett av Malmö stads helägda aktiebolag. Bolaget har till uppdrag att erbjuda finansiell och operationell leasing samt annan uthyrning av lös egendom till Malmö stad och dess helägda aktiebolag. Bolagets verksamhet är uppdelad i långtids- och korttidsuthyrning av fordon samt leasing av lös egendom. Långtidsuthyrningen av fordon står för merparten av verksamhetens totala omsättning. Fordonen är indelade i fem produktgrupper: tunga lastbilar, personbilar, minibussar, lätta lastbilar/skåpbilar samt en grupp med övriga enheter såsom maskiner och släpvagnar.

Bolaget beräknas generera ett resultat exkl. koncernbidrag och före skatt på runt 0,1-1,1 Mkr för perioden 2027 – 2029.

Under kommande år förväntas bolaget fortsätta sin verksamhet som tidigare och ett stort fokus kommer att ligga på Malmö Stads miljöprogram för perioden fram till 2030, där bolagets strategiska roll vad gäller utbyggnad av stadens ladd-infrastruktur och övergången till helt eldrivna lätta fordon står i centrum.

Arbetet med att få på plats ett nytt verksamhetssystem kommer fortsätta under 2026 och bolaget förväntas avsluta pågående upphandling med tilldelning hösten 2026. Förhoppningen är att få på plats ett nytt system till inledningen av 2027. Detta förväntas modernisera arbetssätt och öka både effektivitet samt kundnytta i verksamheten.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Ett nytt Miljöprogram för Malmö stad gäller för perioden 2021-2030. Programmet anger stadens långsiktiga miljöarbete, men går inte in på det praktiska genomförandet. Malmö Leasing AB:s styrelse integrerar detta nya miljöprogram i bolagets verksamhetsplanering utifrån sitt grunduppdrag och sina förutsättningar. Aktuella frågor för bolaget är dels bolagets strategiska roll vad gäller utbyggnaden av stadens ladd-infrastruktur, dels bolagets roll gentemot sina kunder och deras fordonsval för att driva på en ökad användning av helt eldrivna lätta fordon. Utöver detta inarbetar bolaget hänsyn till krisberedskap i verksamheten tex vad gäller tillgängliga fordon.

Bolaget har upphört med förarutbildning och skadeförebyggande arbete gentemot sina kunder och har istället börjat debitera kunderna för de återställningskostnader som uppkommit vid återlämning av tidigare leasade fordon, men även fokuserat på att investera i fordon med egenskaper som minskar risken för återkommande skador såsom parkeringsskador. Detta görs som incitament att öka förståelsen och minimera skadekostnader på alla de fordon som framförs av stadens bolag och förvaltningar

Bolagets uppdrag att hantera leasing av övrig lös egendom förväntas öka bland annat genom att bolaget börjat hantera allt fler och även fler typer av leasingobjekt i takt med att stadens förvaltningar och bolag mer och mer vänder sig till Malmö Leasing AB för leasing av övrig lös egendom. Eventuellt andra uppdrag avseende leasing av övrig lös egendom kan också komma plötsligt och är inget som går att enkelt prognosticera.

Fortsatt utskiftning av äldre fordon och tillkommande extra nyinvesteringar utöver vad som är förväntat kan och lär ske under perioden 2027-2029.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Arbetet med att genomföra upphandling av ett nytt verksamhetssystem har pågått sedan hösten 2026, och bolaget hoppas att denna process ska bli klar efter sommaren och i slutändan innebära att bolaget till inledningen av 2027 kan få på plats ett nytt verksamhetssystem. Genom detta vill bolaget öka sin digitala närvaro, förbättra kundnyttan, öka tillgängligheten både externt och internt, förbättra den allmänna IT-säkerheten samt effektivisera sina egna processer och flöden.

Fortsatta diskussioner med Kommunteknik kring avtalsinnehåll och deras leverans av tjänster i syfte att förbättra kommunikationen mellan parterna och uppdatera samt komplettera avtalen mellan verksamheterna. Detta innebär i slutändan förbättrad kvalité samt högre servicegrad gentemot kunderna.

Större tillkommande uppdrag avseende övrig lös egendom lär ske men när och i vilken utsträckning det blir är i dagsläget svårt att säga. Bolaget upplever dock att man inom staden mer och mer väljer Malmö Leasing AB när det är aktuellt med leasing i olika former.

Bolagets strategiska roll i det pågående arbetet med utbyggnad av stadens interna laddinfrastruktur har börjat märkas då utrullning av nya laddplatser påbörjats under senare delen av 2025 och framåt. Inom organisationen märks det främst genom fler medarbetare och nytillkomna arbetsuppgifter, men hur det kommer påverka bolaget på längre sikt är i dagsläget svårt att förutse. Fordonsansvariga har funnits på plats ute hos stadens olika bolag och förvaltningar under ett drygt år och bolaget ser att denna organisering ger många nya möjligheter, förbättrat samarbete och effektivisering i alla fordonsrelaterade frågor.

Finansiering vid investeringar säkerställs genom lån hos internbanken.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**143 064**	**161 339**	**169 615**	**178 326**
Personalkostnader	-7 972	-9 945	-10 143	-10 346
Lokal- och markhyror	-340	-375	-380	-390
Övriga kostnader	-49 024	-60 575	-63 619	-66 808
Avskrivningar	-79 409	-82 886	-87 030	-91 382
Totala kostnader	**-136 745**	**-153 781**	**-161 172**	**-168 926**
Rörelseresultat	**6 319**	**7 558**	**8 443**	**9 400**
Finansiella intäkter	251	200	200	200
Finansiella kostnader	-6 463	-7 696	-8 071	-8 465
Resultat efter finansiella poster	**107**	**62**	**572**	**1 135**
Koncernbidrag				
Övriga bokslutsdispositioner				
Resultat före skatt	**107**	**62**	**572**	**1 135**
Skatt/Latent skatt	-22	-13	-118	-234
Resultat	**85**	**49**	**454**	**901**

Bolaget har i den ekonomiska planen förväntat sig en fortsatt ökning av leasingverksamheten både avseende fordon och övrig lös egendom i kombination med en fortsatt god andrahandsmarknad för begagnade fordon. Resultatmässigt är förhoppningen positiva resultat som stärker bolagets egna kapital och soliditet.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Fordon och lös egendom	169	170	170	170	120	120	120

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Summa	**169**	**170**	**170**	**170**	**120**	**120**	**120**

Prognosen för 2026 ligger i linje med budget. För den ekonomiska planen 2027-2033 förväntar sig bolaget fortsatt hög investeringstakt sett till omställning till en helt eldriven lätt fordonsflotta i kombination med en utökad leasing av övrig lös egendom.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	96 000	104 000	105 000	110 000	40 000	40 000	40 000

Bolagets starka likviditet har de senaste två åren inneburit ett minskat upplåningsbehov och bolaget har under denna period även utfört extra amorteringar på befintliga lån. Dock har situationen förändrats med anledning av övergången till en helt eldriven lätt fordonsflotta, vilket innebär att upplåningsbehovet kommer att öka markant. Som en effekt av detta förväntar sig bolaget därför en nettoskuldsökning de kommande åren.

Budgetskrivelse 2027

Malmö Live Konserthus AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **6**

Ekonomisk plan **8**

Sammanfattning

Malmö Live Konserthus beskriver en oro över att statliga och regionala anslag inte längre räknas upp i takt med ökade kostnader, vilket på sikt riskerar att minska kulturutbudet för invånarna. Trots genomförda effektiviseringar betonar bolaget behovet av en trygg och långsiktig finansiering från Malmö stad samt en dialog med stat och region kring utvecklingen. Samtidigt vill verksamheten fortsätta stärka Malmö Live Konserthus och Malmö SymfoniOrkester som internationella kulturaktörer för att ytterligare profilera Malmö som en modern och attraktiv stad. Konserthuset lockar årligen över 220 000 besökare och ses som en viktig motor för stadens kreativa och kulturella näringar. Bolaget vill därför utveckla internationella samarbeten, turnéer och utbyten samt undersöka möjligheten att bygga ut Malmö SymfoniOrkester till en fullstor symfoniorkester med cirka 10–12 nya musikertjänster.

Parallellt fortsätter Malmö Live att stärka rollen som öppen mötesplats genom kostnadsfria konserter, föreläsningar och evenemang på Kanalscenen i samarbete med föreningsliv, skolor och fria kulturaktörer. Bolaget vill även inleda samarbete med Malmö Konstmuseum för att visa delar av museets magasinerade konstsamling i konserthusets publika ytor. För att möta framtida ekonomiska utmaningar arbetar Malmö Live också med att bredda finansieringen genom samarbete med näringsliv, privata finansiärer, stiftelser och fonder.

Under kommande år kommer verksamheten fortsatt fokusera på kostnadseffektiviseringar, ökade intäkter och bättre långsiktig planering för att skapa en hållbar arbetsmiljö. En ny modell för tertialuppföljning införs för att säkerställa att verksamheten utvecklas enligt strategiska mål. Samtidigt förstärks internationella samarbeten med bland annat konserthus och orkestrar i Frankrike, Grekland och Norden. Malmö Live kommer även fortsätta knyta svenska och internationella tonsättare och artister till verksamheten för att stärka den konstnärliga kvaliteten och den internationella profilen.

Verksamheten satsar dessutom på barn och unga genom nya samarbeten med skolor och ungdomsverksamheter, utveckling av en ny produktionsstudio för musik samt kurser i elektroakustisk musik och musikhistoria. Dialog planeras även med Funktionsstödsförvaltningen kring Funkisfestivalen. Ett nytt musikbibliotek i samarbete med Malmö Stadsbibliotek planeras också för att ytterligare öka tillgängligheten till musik och kultur för Malmöborna.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Malmö Live Konserthus ser oroväckande på det faktum att både stat och region under de senaste åren inte längre ger någon uppräkning för bolagets ökade kostnader, vilket i praktiken inneburit mindre pengar till verksamheten och mindre konst och kultur till staden och regionens invånare. Bolaget har under senaste åren genomfört kostnadseffektiviseringar för att möta den nya kärva ekonomiska verkligheten men vi ser en stor risk för att uteblivna uppräkningar eller för små uppräkningar från stat, regionen och från Malmö stad på sikt kan få stora negativa konsekvenser på utbudet. Bolaget vill härmed understryka vikten av en trygg, stabil och långsiktig finansiering från Malmö stad samt att Malmö stad har en dialog med både stat och Region Skåne om den oroande trenden med att anslagen inte uppräknats senaste två åren.

Vidare ser vi ett behov av att fortsätta profilera Malmö Live Konserthus och Malmö SymfoniOrkester som ett internationellt konserthus och en internationell orkester för att stärka profilen av Malmö som en dynamisk, modern och internationell stad och som ett sätt att marknadsföra staden internationellt. Malmö Live Konserthus är en av stadens viktigaste och största aktörer inom de kreativa och kulturella näringarna och en tillväxtmotor för staden i och med att vi varje år attraherar över 220 000 besökare till konserter och evenemang i stadens citykärna. Sverige är ett framstående land internationellt på musikscenen och Malmö har med Malmö Live Konserthus ett av Europas främsta konserthus och med Malmö SymfoniOrkester en av nordens främsta orkestrar och båda varumärken har idag en stark internationell profil som ytterligare kan stärkas under kommande år varför Malmö Live Konserthus framöver kommer behöva utökade resurser för att bl a stärka internationella samarbeten, utbyten, gästspel och turnéer.

Malmö SymfoniOrkester är en av Nordens främsta orkestrar och består idag av musiker med 24 olika nationaliteter och är södra Sveriges tyngsta och största aktör i musikbranschen och dessutom en viktig aktör för marknadsföringen av Malmö som en modern, dynamisk och internationell stad. Bolaget anser att Malmö stad bör utreda möjligheterna att bygga ut orkestern till en fullstor symfoniorkester likt Göteborgs Symfoniker, Kungliga filharmonikerna samt Sveriges Radio Symfoniorkester. Det handlar i dagsläget om att bygga ut orkestern med ca 10-12 musikertjänster.

Malmö Live Konserthus fortsätter också att stärka den lokala profilen och den öppna mötesplatsen genom ett brett, kontinuerligt utbud av konserter,

föreläsningar och andra evenemang med fri entré på vår Kanalscen där alla malmöbor kan möta musik ur olika genrer på ett enkelt och öppet sätt och där samarbetet med det fria kulturlivet, föreningslivet och skolor är en förutsättning och där ser vi gärna att Kulturförvaltningen i så hög utsträckning som möjligt underlättar för stadens fria kultur- och föreningsliv att samarbeta med Malmö Live Konserhus.

Malmö Live Konserthus förfogar över stora publika ytor i vår foajé och där hade ett nära samarbete med Malmö Konstmuseum kunnat resultera i att delar ur konstmuseets stora samling hade kunnat tillgängliggjorts för malmöborna eftersom konstmuseet idag inte kan visa stora delar av sin samling. Malmö Live Konserthus inleder därför gärna en dialog med Malmö Konstmuseum med avsikt att erbjuda sina publika ytor till Malmö konstmuseum för att visa den konstsamling som idag är magasinerad och inte kan nå malmöborna.

En breddad finansiering av kulturen är något som diskuterats livligt senaste åren i kulturbranschen och något som är nödvändigt för att öka konsten och kulturens legitimitet men framför allt om inte kommunala/regionala ägare och stat finansiellt orkar med att räkna upp anslag för att kompensera för de stora kostnadsökningarna, vilket varit fallet senaste åren. Malmö Live Konserthus lyckades under början av 2026 säkra en privat finansiär för att bidra till att Malmö SymfoniOrkester ska kunna göra internationella gästspel under kommande tre år men här ser bolaget gärna ett nära samarbete med stadens näringslivskontor för att skapa dialog och förutsättningar för hur näringsliv och privata aktörer kan gå in och aktivt stötta stadens två helägda kulturbolag – Malmö Live Konserthus och Malmö Stadsteater – två bolag som bidrar till att öka attraktivitet för Malmö som stad och som dessutom är viktiga aktörer för attraktiviteten vad gäller kultur och nöje i Malmös citykärna.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Malmö Live Konserthus kommer under kommande år fortsätta behöva fokusera på kostnadseffektiviseringar och ökade intäkter för att möta de nya ekonomiska förutsättningarna som bolaget har att hantera (se Förändringar i omvärlden). Men bolaget kommer också behöva harmoniera produktionsvolymerna i förhållande till personalresurser för att skapa en hållbar arbetsmiljö på konserthuset. Det här kommer ske genom en förbättrad långsiktig planering vilket redan implementerats av verkställande direktör samt en tydlig programbeställning från verkställande direktör till programavdelningen och andra berörda avdelningar.

Under kommande år kommer bolaget att arbeta med en tertialuppföljningsmodell för att säkerställa förflyttning i enlighet med bolagets övergripande strategi. Verkställande direktör och ekonomichef arbetar just nu med implementering av modellen där avdelningscheferna på tertial intervall rapporterar aktiviteter som styr mot bolagets delmål och mer övergripande mål.

Vidare har verkställande direktören inlett dialog för kommande internationella samarbeten och utbyten med andra europeiska konserthus och institutioner bl a Thessaloniki State Symphony Orchestra i Grekland, Opera Orchestre National de Montpellier i Frankrike samt den internationella forskningsinstitutionen IRCAM i Paris. Samarbeten och utbyten har också inletts med Göteborgs Symfoniker samt Sveriges Radios Symfoniorkester och diskussioner förs även med andra nordiska orkestrar i våra grannländer.

Under kommande år kommer verkställande direktör att fortsätta utse både svenska och internationella konstnärer och artister som knyts till konserthuset som Composers in Association och Artists in Association som ett led i att öka den internationella lyskraften samt höja den konstnärliga kvaliteten.

En utökad verksamhet med evenemang, konserter och föreläsningar med

fri entré på Kanalscenen är Malmö Live Konserthus främsta sätt att göra konserthuset till en öppen och attraktiv mötesplats för malmöborna och något som kommer fortsätta kommande år.

Under 2026 och 2027 kommer Malmö Lives nya produktionsstudio för musik att kunna erbjudas till yrkesverksamma tonsättare. Bolaget planerar även genomföra kurser i musikhistoria och elektroakustisk musik för ungdomar med mål att kunna erbjuda studion som en resurs för unga att komponera elektroakustisk musik.

Malmö Live Konserthus kommer under 2026 inleda samarbete med Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen för att nå ut till fler ungdomar och för att också ge fler ungdomar möjlighet att ta del av utbudet på Malmö Live Konserthus. Vidare kommer dialog att inledas med Funktionsstödsförvaltningen för samarbete runt den årliga Funkisfestivalen för unga eller äldre med kognitiv eller neuropsykiatrisk funktionsnedsättning.

Bolaget har också för avsikt att erbjuda ett musikbibliotek i vår foajé där malmöborna kan lyssna på musik med hörlurar och själv välja vilken musik de vill lyssna till. Det här musikbiblioteket är ett samarbete med Malmö Stadsbibliotek.

Malmö Live Konserthus kommer under kommande år att intensifiera kontakter med näringslivet för att öka möjligheterna för alternativ extern finansiering av verksamheten samt även intensifiera arbetet med ansökningar till stiftelser och fonder för i första hand projekt som rör barn och unga. Samarbeten med nordiska och europeiska konserthus och kulturinstitutioner är idag en nödvändighet för att minska kostnaderna vad gäller exempelvis kompositionsbeställningar och en av anledningarna varför internationella samarbeten är av yttersta vikt.

Ekonomisk plan

- Vi ser stora ekonomiska utmaningar framöver då anslagen inte räknas upp i samma takt som löneuppräkningar och övriga indexeringar av kostnader.

- Vi har räknat med bidragsuppräkning från Malmö stad likt innevarande år.

- Vi har inte räknat med någon uppräkning av det regionala stödet likt innevarande år.

- Löneuppräkning budgeterad med 3%.

-Vi fortsätter vårt arbete med att identifiera besparingar samt effektivisera där möjlighet finns.

- Vi arbetar för en för att säkerställa en långsiktigt hållbar och balanserad ekonomi.

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**125 706**	**132 007**	**134 972**	**138 277**
Personalkostnader	-117 938	-122 419	-125 847	-129 371
Lokal- och markhyror	-53 118	-54 114	-55 543	-57 009
Övriga kostnader	-42 658	-42 778	-43 838	-45 029
Avskrivningar	-5 680	-5 304	-5 304	-5 304
Totala kostnader	**-219 394**	**-224 615**	**-230 532**	**-236 713**
Rörelseresultat	**-93 688**	**-92 608**	**-95 560**	**-98 436**
Finansiella intäkter	799	600	600	600
Finansiella kostnader				
Resultat efter finansiella poster	**-92 889**	**-92 008**	**-94 960**	**-97 836**
Koncernbidrag	92 889	92 008	94 492	97 043
Övriga bokslutsdispositioner				
Resultat före skatt	**0**	**0**	**-468**	**-793**
Skatt/Latent skatt				
Resultat	**0**	**0**	**-468**	**-793**

Kommentarer till poster i Budget 2027:

- Baserad på Malmö Live Konserthus nya strategi 2026-2030
- Anpassning av produktionsvolym utefter hållbarhet och befintliga resurser
- Uppräkning av bidrag Malmö Stad i nivå med innevarande år
- Ingen uppräkning av bidraget genom region Skåne

- Bistron verksamheten är budgeterat med resultat +600 tkr
- Resursförändring:+0,75% tjänst i Orkestern, + 0,50% tjänst på Programavdelningen.
- Hållbar budget i balans

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Inventarier/Instrument	3 566	6 400	5 000	7 000	8 000	3 000	4 000
Summa	**3 566**	**6 400**	**5 000**	**7 000**	**8 000**	**3 000**	**4 000**

Planer för 2027-2032 inkluderar reinvesteringar av teknik och inventarier som inköptes vid byggnation av Malmö Live Konserthus år 2015.

Vi ser att vi under en femårsperiod kommer att behöva göra större återinvesteringar bl a i teknik som installerades när huset byggdes. Svårighet att i nuläget bedöma investeringarnas omfattning då utvecklingen går framåt i snabb takt och expertis behöver anlitas för kravspecifikation av den mycket specifika tekniken.

Gällande scenmaskineriet, som är en fast installation, ser vi att den bör tillhöra fastigheten och vi har därför inlett en diskussion med Stadsfastigheter kring detta. Scenmaskineriet är en större investering och det saknas egna medel för att att kunna finansiera denna kommande återinvestering.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)							

För närvarande inget behov.

Budgetskrivelse 2027

Malmö Stadshus AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **5**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **10**

Ekonomisk plan **15**

Ekonomisk plan koncernen Malmö Stadshus AB **19**

Sammanfattning

Malmö Stadshus AB har som moderbolag ett samlat ansvar för styrning, samordning och utveckling av stadens helägda bolag. Genom verksamheter inom bostäder, mobilitet, energi, kultur och innovation bidrar koncernen till genomförandet av kommunfullmäktiges mål och till Malmö stads långsiktiga utveckling.

Koncernen Malmö Stadshus AB står inför fortsatt omfattande investeringar, samtidigt som omvärlden präglas av ekonomisk osäkerhet, ett förändrat säkerhetsläge och ökade krav på hållbarhet, digitalisering och effektiv resursanvändning. Den samlade ekonomiska utvecklingen bedöms vara stabil, men förutsätter fortsatt god kostnadskontroll, väl avvägda investeringsprioriteringar och en långsiktigt hållbar kapitalförsörjning.

Under planperioden fortsätter Malmö Stadshus AB att utveckla den gemensamma koncernstyrningen med fokus på ekonomistyrning, hållbarhetsstyrning, digitalisering och samordning inom koncernen. Moderbolaget har en central roll i att säkerställa en effektiv kapitalförsörjning och skapa förutsättningar för att genomföra koncernens omfattande investeringar.

Under planperioden ökar koncernens intäkter från cirka 4,2 mdkr år 2026 till närmare 4,7 mdkr år 2029, samtidigt som resultatet efter finansiella poster bedöms uppgå till omkring 200–230 mnkr per år. Investeringstakten är fortsatt hög och investeringarna uppgår till mellan 1,6 och 2,1 mdkr per år, med tyngdpunkt inom bostadsförsörjning, energiomställning och mobilitet.

MKB Fastighets AB är även fortsättningsvis koncernens ekonomiskt dominerande bolag och svarar för merparten av koncernens omsättning, resultat och investeringar. Därutöver ökar investeringarna inom energi, mobilitet och digital infrastruktur, inte minst genom den fortsatta utvecklingen av Malmö Energi och Hållbarhet AB.

Bostadsområdet påverkas av lägre befolkningstillväxt, hushållens betalningsförmåga och ökade bygg- och underhållskostnader. MKB och Boplats Syd arbetar därför vidare med bostäder till rimliga hyror, utveckling av det befintliga beståndet, energieffektivisering, social hållbarhet, digitalisering och bättre matchning på bostadsmarknaden.

Inom mobilitetsområdet fortsätter omställningen mot elektrifiering, laddinfrastruktur och mer effektiva parkerings- och mobilitetslösningar. Malmö Leasing AB har en viktig roll i elektrifieringen av stadens fordonsflotta, medan Parkering Malmö utvecklar stadens parkerings- och mobilitetshus och stärker förutsättningarna för hållbara mobilitetslösningar i takt med stadens utveckling och förändrade mobilitetsbehov.

Kulturbolagen Malmö Live Konserthus AB och Malmö Stadsteater AB fortsätter att bedriva verksamheter med höga konstnärliga och samhälleliga ambitioner. Genom effektiviseringar, samverkan och extern finansiering arbetar bolagen för att stärka den långsiktiga ekonomiska hållbarheten

parallellt med att ett brett och tillgängligt kulturutbud värnas.

Minc i Sverige AB står inför en strategiskt viktig utvecklingsfas genom flytten till Isbergs gata. Genom etableringen av Malmö Generate District stärker bolaget Malmös innovationssystem och samverkan mellan stad, akademi och näringsliv.

Malmö Energi och Hållbarhet AB utvecklar successivt verksamheten som stadens kommunala energibolag och får en allt viktigare roll i arbetet med energiomställning, lokal och förnybar energiproduktion, energilagring och energigemenskaper. Bolaget har därutöver en växande betydelse för stadens beredskap och utvecklingen av ett robust och hållbart energisystem.

Sammantaget bedöms koncernen ha goda förutsättningar att bidra till kommunfullmäktiges mål och Malmö stads långsiktiga utveckling. Samtidigt kräver de höga investeringsnivåerna, ökade finansieringsbehoven och osäkerheten i omvärlden fortsatt prioritering, god ekonomisk hushållning, samordning och en stärkt koncernstyrning.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Inledning

Koncernen Malmö Stadshus AB verkar i en omvärld som präglas av fortsatt geopolitisk osäkerhet, ett förändrat säkerhetspolitiskt läge och en ekonomi som fortfarande kännetecknas av osäkerhet kring tillväxt, handel och investeringar. Kriget i Ukraina, konflikterna i Mellanöstern och ökade handelspolitiska spänningar påverkar förutsättningarna för investeringar, energiförsörjning och finansiella marknader.

Samtidigt fortsätter inflationen att avta och ränteläget har stabiliserats, även om osäkerheten kring den framtida ekonomiska utvecklingen kvarstår. Flera av koncernens bolag påverkas fortfarande av höga kostnader för energi, entreprenader, material och finansiering. Tillsammans med koncernens omfattande investeringsprogram ställer detta ökade krav på kostnadskontroll, prioriteringar och en långsiktigt hållbar kapitalförsörjning.

Klimatförändringarna innebär ökade krav på klimatanpassning och minskad klimatpåverkan. EU:s klimat- och hållbarhetslagstiftning fortsätter att utvecklas parallellt med att kraven på robusthet, beredskap och resiliens ökar. För koncernen Malmö Stadshus AB innebär detta ett fortsatt fokus på energieffektivisering, cirkulära arbetssätt, klimatanpassning och långsiktigt hållbara investeringar. Samtidigt skapar energiomställningen nya möjligheter för innovation, lokal energiproduktion och utveckling av nya affärsmodeller inom koncernen.

Digitaliseringen och den snabba utvecklingen inom artificiell intelligens skapar nya möjligheter att effektivisera verksamheterna och förbättra servicen till invånare och kunder. Därutöver ökar kraven på informationssäkerhet, cybersäkerhet och ett systematiskt arbete med dataskydd och kontinuitetsplanering. Utvecklingen ställer även krav på kompetensutveckling, gemensamma arbetssätt och en ansvarsfull användning av AI-baserade lösningar inom koncernen.

Den demografiska utvecklingen innebär att befolkningstillväxten i Skåne väntas bli lägre än tidigare prognoser, samtidigt som Malmö fortsatt bedöms växa. Förändrade flyttmönster, ökad konkurrens på bostadsmarknaden och ett växande antal äldre påverkar flera av koncernens verksamheter och ställer krav på anpassning av såväl bostadsutbud som tjänster och investeringar. Den demografiska utvecklingen påverkar även arbetsmarknaden. Kompetensförsörjningen blir

en allt viktigare strategisk fråga för koncernens bolag. Konkurrensen om kvalificerad arbetskraft inom bland annat energi, digitalisering, teknik och kultur väntas öka under planperioden. För att möta utvecklingen behöver bolagen fortsätta utveckla sitt arbete med kompetensutveckling, rekrytering och attraktiva arbetsplatser.

För att möta utvecklingen behöver koncernens bolag fortsätta att stärka sin förändringsförmåga, utveckla samverkan inom koncernen och säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi. Dessutom behöver investeringar, digitalisering och hållbarhetsarbete genomföras på ett sätt som skapar största möjliga nytta för Malmöborna.

Malmö Stadshus AB

Malmö Stadshus AB har som moderbolag ett övergripande ansvar för styrning, samordning och utveckling av bolagskoncernen. Under de kommande åren fortsätter arbetet med att utveckla en effektiv koncernstyrning som säkerställer att bolagens verksamheter bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål, ägardirektiv och god ekonomisk hushållning.

Moderbolagets roll som strategisk koncernsamordnare kommer att få ökad betydelse under planperioden. De omfattande investeringarna, ökade hållbarhetskraven och den fortsatta digitaliseringen ställer högre krav på gemensamma arbetssätt, samordnad uppföljning och en långsiktig styrning av koncernens resurser och en effektiv samordning av koncernens gemensamma utvecklingsfrågor.

Ett prioriterat område under planperioden är den fortsatta utvecklingen av koncernens hållbarhetsstyrning. Under 2025 upprättades Malmö Stadshuskoncernens första koncerngemensamma hållbarhetsrapport, vilket innebar ett viktigt steg i utvecklingen av en gemensam struktur för hållbarhetsrapportering och uppföljning. Den första koncerngemensamma hållbarhetsrapporten har även gett koncernen en gemensam bild av de mest väsentliga hållbarhetsfrågorna och skapat en grund för fortsatt utveckling av koncerngemensamma arbetssätt och prioriteringar.

Under de kommande åren ligger fokus på att vidareutveckla koncernens hållbarhetsarbete genom förbättrad datakvalitet, effektivare processer, ökad integration mellan hållbarhetsrapportering och verksamhetsstyrning samt ett mer systematiskt arbete med uppföljning av koncernens hållbarhetsmål. Arbetet ska bidra till att hållbarhet integreras i koncernens styrning, planering, uppföljning och beslutsfattande på samma sätt som ekonomi och verksamhet.

Malmö Stadshus AB följer utvecklingen av EU:s regelverk för hållbarhetsrapportering och anpassar koncernens arbetssätt utifrån gällande regler. Målsättningen är att skapa en långsiktigt hållbar och ändamålsenlig rapporteringsmodell som möter både lagstiftningens krav och koncernens behov av styrning och uppföljning.

Moderbolaget deltar även i stadens arbete med införandet av nytt

ekonomisystem och nytt koncernredovisningssystem. Systemen väntas även skapa bättre förutsättningar för datadriven analys, automatisering, integrerad hållbarhetsuppföljning och en mer effektiv ekonomisk styrning.

Digitalisering och användningen av artificiell intelligens väntas få en allt större betydelse för koncernens utveckling. Dessutom ökar kraven på informationssäkerhet och cybersäkerhet. Malmö Stadshus AB kommer därför att fortsätta stödja bolagen genom gemensamma arbetssätt, utvecklad intern styrning och kontroll samt samordning inom områden som ekonomi, hållbarhet och digital utveckling.

Bostad

MKB Fastighets AB och Boplats Syd AB påverkas fortsatt av ett osäkert ekonomiskt läge, förändrade demografiska förutsättningar och en bostadsmarknad med ökande konkurrens. Samtidigt som Malmö fortsatt bedöms ha ett behov av nya bostäder har befolkningstillväxten dämpats och betalningsförmågan hos många hushåll är fortsatt ansträngd.

Höga byggkostnader, ökade krav på klimatanpassning och behovet av bostäder med rimliga hyresnivåer innebär att nyproduktionen behöver ske med stor kostnadsmedvetenhet och i nära samverkan mellan kommun, byggherrar och övriga aktörer. Dessutom behöver investeringar och underhåll balanseras mot bolagens långsiktiga ekonomiska hållbarhet.

MKB Fastighets AB bidrar till Malmös klimatomställning genom målet om klimatneutralt byggande och boende till 2030. Byggprojekt står för en betydande del av bolagets klimatpåverkan och arbetet inriktas därför på att minska utsläppen genom hela byggkedjan. MKB:s klimattrappa innebär årligen skärpta klimatkrav på nyproduktion fram till 2030, samtidigt som klimatpåverkan ges ökad betydelse i upphandlingar. Genom aktiv samverkan inom LFM30 bidrar MKB även till utvecklingen av nya material, tekniker och arbetssätt som driver hela byggsektorns omställning mot klimatneutralitet.

Utvecklingen på bostadsmarknaden innebär också ett ökat fokus på det befintliga bostadsbeståndet. Flera bolag lyfter vikten av att bevara hyresrätter med lägre hyresnivåer och att genomföra renoveringar på ett sätt som inte i onödan leder till kraftiga hyreshöjningar.

Den förändrade demografin, med en ökande andel äldre, väntas även påverka efterfrågan på bostäder och skapa behov av fler tillgängliga och anpassade bostäder. Samtidigt kvarstår ett långsiktigt behov av bostadsbyggande för att möta stadens utveckling och säkerställa en väl fungerande bostadsmarknad.

Mobilitet

Omställningen till ett mer hållbart transportsystem fortsätter att påverka koncernens mobilitetsbolag. Elektrifieringen av fordonsflottan, utbyggnaden av laddinfrastruktur och utvecklingen av mobilitetstjänster ställer ökade krav på investeringar och samverkan mellan stadens bolag och förvaltningar.

Samtidigt fortsätter Malmö att utvecklas som en växande stad, vilket ökar behovet av effektiva parkerings- och mobilitetslösningar. Digitalisering och datadriven verksamhetsutveckling skapar nya möjligheter att effektivisera planering, drift och kundservice. Elektrifieringen innebär dessutom ett ökat behov av utbyggd elnätskapacitet och samordning mellan mobilitets- och energisystem samt laddinfrastruktur.

Kultur

Kulturbolagen påverkas av ett fortsatt ansträngt ekonomiskt läge där ökade kostnader för löner, lokaler och produktion riskerar att påverka verksamheternas omfattning. Vidare kvarstår höga ambitioner om att erbjuda ett brett och tillgängligt kulturutbud.

Det förändrade säkerhetspolitiska läget och en ökad polarisering i samhället innebär också att frågor om kulturens roll, yttrandefrihet och demokratisk delaktighet får ökad betydelse.

Digitalisering och förändrade publikbeteenden påverkar dessutom kulturverksamheternas utveckling och ställer krav på nya former för produktion, publikmöten och digital tillgänglighet.

Innovation

Den snabba teknikutvecklingen, inte minst inom artificiell intelligens och digitalisering, skapar nya möjligheter för innovation, företagande och näringslivsutveckling. Samtidigt ökar konkurrensen om investeringar, kompetens och riskkapital.

Malmö fortsätter utvecklas som innovationsstad genom satsningar på hållbar omställning, digitalisering och samverkan mellan offentlig sektor, akademi och näringsliv. För att stärka utvecklingen krävs fortsatt god tillgång till testmiljöer, internationella nätverk och långsiktiga finansieringslösningar.

Den tekniska utvecklingen stärker förutsättningarna att utveckla Malmös innovationssystem, attrahera investeringar och stärka stadens internationella konkurrenskraft genom ökad samverkan mellan offentlig sektor, akademi och näringsliv.

Energi

Energiomställningen är en av de mest betydelsefulla samhällsförändringarna under de kommande åren. Elektrifiering, ökad lokal energiproduktion, energilagring och utvecklingen av smarta, flexibla och robusta energisystem innebär både möjligheter och nya krav på kommuner och energibolag.

Energiområdet väntas få en allt större strategisk betydelse för såväl stadens klimatarbete som dess konkurrenskraft och civila beredskap. Malmö Energi och Hållbarhet AB har en central roll i stadens arbete med att stärka energiförsörjningen, bidra till klimatmålen och utveckla nya affärsmodeller inom energiområdet. Dessutom ökar behovet av samverkan

mellan kommunen, näringslivet, energibranschen och akademin för att möta framtidens energibehov.

Utvecklingen av energigemenskaper, lokal elproduktion, flexibilitetstjänster och energilagring väntas få en allt större betydelse för stadens klimatomställning och energisystem. Samtidigt ställer ökade krav på robusthet och försörjningsberedskap högre krav på motståndskraft och en säker och långsiktigt hållbar energiförsörjning.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Malmö Stadshus AB

Malmö Stadshus AB fortsätter att utveckla sin roll som koncernens strategiska moderbolag med fokus på koncernstyrning, samordning och långsiktigt värdeskapande i stadens bolagskoncern. Arbetet inriktas på att stärka den gemensamma styrningen inom ekonomi, hållbarhet, finansiering och digital utveckling samt att skapa förutsättningar för ett effektivt resursutnyttjande inom koncernen.

Under planperioden fortsätter utvecklingen av koncerngemensamma arbetssätt inom ekonomistyrning, hållbarhetsstyrning och uppföljning. Efter att den första koncerngemensamma hållbarhetsrapporten tagits fram ligger fokus på att integrera hållbarhetsfrågorna i ordinarie styrning, planering och uppföljning samt att vidareutveckla gemensamma processer och datakvalitet.

Moderbolaget deltar aktivt i införandet av nytt ekonomisystem och nytt koncernredovisningssystem. De nya systemen skapar bättre förutsättningar för datadriven analys, effektiv rapportering och förbättrad uppföljning av ekonomi och hållbarhet inom koncernen.

Digitalisering och användningen av AI-baserade lösningar blir successivt en viktig del i utvecklingen av koncernens styrning och administrativa processer. Malmö Stadshus AB fortsätter därför att utveckla gemensamma arbetssätt, stärka den interna styrningen och kontrollen samt samordna arbetet inom områden som ekonomi, hållbarhet, digitalisering och informationssäkerhet.

De omfattande investeringarna inom koncernen ställer samtidigt ökade krav på långsiktig kapitalförsörjning, finansiell planering och samordning mellan bolagen. Moderbolaget fortsätter därför att vidareutveckla koncernens finansstyrning och den långsiktiga kapitalförsörjningen för att säkerställa ett effektivt genomförande av koncernens investeringar.

BOSTAD

MKB Fastighets AB

MKB Fastighets AB fortsätter att utveckla verksamheten med utgångspunkt i bolagets långsiktiga strategier för 2030. Arbetet fokuserar på att förena ekonomisk stabilitet med ett fortsatt högt bostadsbyggande och en långsiktigt hållbar förvaltning.

Bolaget arbetar systematiskt med effektiviseringar inom inköp, förvaltning och underhåll för att motverka ökade kostnader och skapa utrymme för investeringar. Bolaget utvecklar successivt digitala arbetssätt och användningen av intelligent automatisering för att effektivisera verksamheten, förbättra kundservicen och ge bättre beslutsstöd.

En viktig del av utvecklingsarbetet är att stärka kundupplevelsen genom utvecklade digitala tjänster, förbättrade serviceprocesser och ett fortsatt fokus på den nära förvaltningen. Samtidigt fortsätter arbetet med social hållbarhet genom områdesutveckling, trygghetsskapande åtgärder och samverkan med Malmö stad, myndigheter och andra aktörer.

Inom nyproduktionen ligger fokus på att utveckla bostäder med rimliga hyresnivåer samtidigt som klimatpåverkan från byggandet minskar. Bolaget fortsätter även att utveckla arbetet med klimatanpassning, cirkulära materialflöden och energieffektivisering i både nyproduktion och befintligt bestånd.

Boplats Syd AB

Boplats Syd fortsätter att utveckla bostadsförmedlingen med fokus på ökad tillgänglighet, digitalisering och förbättrad service för både bostadssökande och hyresvärdar.

Under planperioden genomförs flera utvecklingsinsatser för att effektivisera förmedlingsprocessen och möta förändrade behov på bostadsmarknaden. Bland annat utvecklas nya förmedlingsformer såsom *Behåll din kötid* och reserverade bostäder för särskilda målgrupper. Samtidigt fortsätter arbetet med att utveckla den digitala kundupplevelsen genom modernisering av webbplatsen, förbättrade e-tjänster och ökad användning av artificiell intelligens som stöd i kundservice och verksamhetsutveckling.

Bolaget investerar även i nya digitala lösningar, bland annat virtuella lägenhetsvisningar (VR), vidareutveckling av det gemensamma bostadsförmedlingssystemet och fortsatt anpassning för en regional bostadsmarknad med verksamhet även i Köpenhamnsområdet.

Boplats Syd fortsätter samtidigt att stärka sin roll som kunskapsaktör genom analyser och statistik om bostadsmarknaden samt genom ökad samverkan med kommuner, hyresvärdar och andra aktörer inom bostadsförsörjningen.

MOBILITET

Malmö kommuns parkeringsaktiebolag

Malmö kommuns parkeringsaktiebolag fortsätter utvecklingen mot ett mer hållbart och flexibelt mobilitetssystem. Bolaget arbetar med att utveckla stadens parkerings- och mobilitetshus samt skapa förutsättningar för ökad elektrifiering, delad mobilitet och effektiv användning av stadens parkeringsresurser. Bolaget fortsätter även att utveckla parkerings- och mobilitetshusen som multifunktionella anläggningar med laddinfrastruktur, mobilitetstjänster och andra kompletterande funktioner.

Under planperioden fortsätter arbetet med att utveckla parkeringsköpsmodellen tillsammans med Malmö stad. Syftet är att skapa en mer långsiktigt hållbar finansieringsmodell som bättre speglar kostnadsutvecklingen och ger förbättrade förutsättningar för framtida investeringar.

Digitalisering och datadriven verksamhetsutveckling prioriteras för att effektivisera drift, planering och kundservice. Samtidigt fortsätter investeringarna i laddinfrastruktur och mobilitetslösningar som bidrar till stadens klimatmål.

Malmö Leasing AB

Malmö Leasing AB fortsätter utveckla sin verksamhet med fokus på elektrifiering av stadens fordonsflotta, utbyggnad av laddinfrastruktur och effektiv förvaltning av stadens fordon och övriga leasade tillgångar.

Bolaget arbetar med att utveckla digitala arbetssätt och nya verksamhetssystem för att effektivisera administration, uppföljning och resursutnyttjande. Samtidigt fortsätter arbetet med att minska skadekostnader och optimera fordonsanvändningen genom förebyggande insatser och förbättrade processer. Bolaget fortsätter även utveckla sin rådgivande roll gentemot stadens verksamheter i omställningen till fossilfria transporter.

KULTUR

Malmö Live Konserthus AB

Malmö Live Konserthus fortsätter arbetet med att utveckla verksamheten med fokus på ekonomisk hållbarhet, ökad samverkan och ett brett kulturutbud.

Bolaget arbetar för att stärka intäkterna genom utvecklad sponsring, extern finansiering och fördjupade samarbeten med regionala, nationella och internationella aktörer. Samtidigt fortsätter utvecklingen av verksamheten genom effektivare resursutnyttjande och ökad samordning med Malmö stads kulturverksamheter.

Digitalisering och utveckling av nya publikmöten är samtidigt viktiga delar i arbetet med att bredda målgrupperna och stärka tillgängligheten. Utvecklingsarbetet syftar sammantaget till att skapa långsiktigt hållbara förutsättningar för verksamheten samtidigt som den konstnärliga kvaliteten

och tillgängligheten värnas.

Malmö Stadsteater AB

Malmö Stadsteater fortsätter utvecklingen av verksamheten med fokus på tillgänglighet, publikutveckling och social hållbarhet. Arbetet omfattar utvecklingen av Drömmarnas hus, samverkan med andra kulturaktörer och fortsatt arbete för att nå nya målgrupper.

Bolaget fortsätter även arbetet med att utveckla digitala arbetssätt, stärka den interna samordningen och effektivisera produktionen för att skapa utrymme för den konstnärliga verksamheten.

INNOVATION

Minc i Sverige AB

Minc står inför en strategiskt viktig utvecklingsfas. Under 2027 flyttar verksamheten till nya lokaler på Isbergs gata tillsammans med Media Evolution och Game Habitat. Flytten utgör en central del i etableringen av Malmö Generate District – en gemensam innovationsmiljö som ska stärka samverkan mellan Malmö stad, näringsliv, akademi och andra innovationsaktörer.

Samtidigt har Minc genom ett uppdaterat ägardirektiv fått ett utökat ansvar för utvecklingen av Malmö Generate District och för att stärka entreprenörskap och innovation i Malmö. Verksamheten utvecklas mot ett tydligare systemledarskap där bolaget fungerar som en länk mellan offentlig sektor och näringslivet.

Bolaget fortsätter att utveckla sitt stöd till entreprenörer genom ökad användning av artificiell intelligens, tydligare resultatstyrning och fortsatt utveckling av program inom bland annat spelindustrin och impact-entreprenörskap. Samtidigt intensifieras arbetet med extern finansiering och strategiska partnerskap på lokal, nationell och europeisk nivå.

Flytten innebär samtidigt en förändrad ekonomisk struktur där tidigare hyresintäkter upphör samtidigt som kostnaderna för den tidigare fastigheten bortfaller. Flera utvecklingsinitiativ går samtidigt över från uppbyggnadsfas till ordinarie drift, vilket bidrar till en effektivare resursanvändning. Bolaget bedömer dock att det utökade uppdraget kopplat till Malmö Generate District kan medföra ett ökat behov av finansiering under kommande år.

ENERGI

Malmö Energi och Hållbarhet AB

Malmö Energi och Hållbarhet AB fortsätter att bygga upp och utveckla sin verksamhet som stadens energibolag. Fokus ligger på att utveckla affärsområden inom lokal energiproduktion, energilagring, energigemenskaper och smarta energisystem.

Under 2027 tas nästa steg med att etablera Malmös första

energigemenskap i Jägersro. Förslaget bygger vidare på de förutsättningar som tas fram under 2026 i form av en stadsplaneringsmanual, modeller för lokala energilösningar samt avsiktsförklaringar mellan Malmö stad, kommunala och privata aktörer. Under 2027 ska dessa omsättas i praktiken genom fortsatt utveckling och etablering. Jägersro ska samtidigt fungera som pilot och testbädd för ett arbetssätt som kan skalas upp och tillämpas i andra stadsutvecklingsområden i Malmö.

Bolaget arbetar nära Malmö stad, övriga kommunala bolag, näringslivet och akademin för att utveckla lösningar som stärker stadens energiförsörjning och bidrar till klimatmålen. Under planperioden fortsätter utvecklingen av stadens energigemenskaper, etableringen av nya affärsmodeller och samordningen av energirelaterade uppdrag inom koncernen.

Bolaget fortsätter samtidigt att utveckla den interna organisationen, etablera gemensamma arbetssätt och stärka kompetensen inom energiområdet. Under planperioden ligger även fokus på att utveckla ekonomiska och tekniska förutsättningar för nya affärsområden samt att integrera de verksamheter och uppdrag som successivt tillförs bolaget. Utvecklingsarbetet stärker successivt bolagets förutsättningar att ta ett långsiktigt ansvar för stadens energiomställning och bidra till ett robust, hållbart och konkurrenskraftigt energisystem.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**0**	**0**	**0**	**0**
Personalkostnader	0	0	0	0
Lokal- och markhyror	0	0	0	0
Övriga kostnader	-4 000	-4 100	-4 100	-4 100
Avskrivningar	0	0	0	0
Totala kostnader	**-4 000**	**-4 100**	**-4 100**	**-4 100**
Rörelseresultat	**-4 000**	**-4 100**	**-4 100**	**-4 100**
Finansiella intäkter	8 400	8 600	8 600	8 600
Finansiella kostnader	-8 500	-10 500	-12 500	-14 700
Resultat efter finansiella poster	**-4 100**	**-6 000**	**-8 000**	**-10 200**
Koncernbidrag	0	0	0	0
Övriga bokslutsdispositioner	0	0	0	0
Resultat före skatt	**-4 100**	**-6 000**	**-8 000**	**-10 200**
Skatt/Latent skatt	824	844	844	844
Resultat	**-3 276**	**-5 156**	**-7 156**	**-9 356**

Prognos 2026

Moderbolagets ekonomi präglas även under 2026 av rollen som finans- och ägarbolag inom koncernen. Verksamheten har begränsade rörelsekostnader medan resultatet i huvudsak påverkas av finansiella intäkter och kostnader kopplade till utdelningar, upplåning och kapitalförsörjning.

Finansiella intäkter prognostiseras uppgå till 8,4 mnkr och består av utdelning från MKB Fastighets AB enligt grundregeln. Övriga kostnader prognostiseras uppgå till 4,0 mnkr och avser främst revision, konsultation samt ersättning för administrativt stöd från stadskontoret. Finansiella kostnader prognostiseras uppgå till 8,5 mnkr och avser ränta på lån från Malmö stad.

Resultat efter finansiella poster prognostiseras uppgå till -4,1 mnkr, vilket är i nivå med budget 2026. Det negativa resultatet är en följd av att moderbolagets finansiella kostnader överstiger utdelningen enligt grundregeln från MKB Fastighets AB. Resultatutvecklingen påverkas även av att räntan på lånet från Malmö stad inte är skattemässigt avdragsgill. Efter beräknad skatt prognostiseras resultatet till -3,3 mnkr.

Under 2026 finansieras Malmö Live Konserthus AB, Malmö Stadsteater AB

och Minc i Sverige AB genom villkorade aktieägartillskott som en övergångslösning inför den nya finansieringsmodell som börjar tillämpas från och med årsstämman 2027.

Planeringsåren 2027-2029
Moderbolagets ekonomi väntas även under planperioden präglas av begränsade rörelsekostnader och en finansieringsstruktur där resultatet huvudsakligen påverkas av utdelningar från MKB Fastighets AB och räntekostnader för upplåning från Malmö stad.

Intäkter
Moderbolagets huvudsakliga intäkt utgörs av utdelning enligt grundregeln från MKB Fastighets AB. Utdelningens storlek påverkas av statslåneräntan enligt lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag och bedöms under planperioden utgå från en statslåneränta om 2,5 procent.

I den ekonomiska planen finns det ingen utdelning avseende bostadssociala åtgärder. En eventuell utdelning från MKB Fastighets AB avseende sociala bostadsåtgärder beslutas i Malmö stads budget i kommunfullmäktige varje år i november och arbetas in i bolagsbudgeten för Malmö Stadshus AB.

Kostnader
Övriga kostnader avser revision och konsultation samt ersättning för administrativt stöd från stadskontoret. Räntekostnaderna avser upplåning från Malmö stad för finansiering av aktieägartillskott till dotterbolagen. Räntan har i planen beräknats till 3 procent. Enligt Skatteverkets ställningstagande är räntan på lånet från Malmö stad inte skattemässigt avdragsgill, vilket påverkar moderbolagets resultat under planperioden. Däremot är räntekostnaden för lämnat aktieägartillskott till Malmö Energi och Hållbarhet AB samt till Malmö Live Konserthus AB, Malmö Stadsteater AB och Minc i Sverige AB avdragsgilla, eftersom syftet är att stödja utveckling och långsiktig ekonomisk stabilitet i dotterbolagen.

Resultat
Moderbolaget redovisar ett planerat negativt resultat under hela planperioden. Resultatet är en följd av moderbolagets funktion som finans- och ägarbolag, där räntekostnaderna för upplåningen överstiger utdelningen enligt grundregeln från MKB Fastighets AB.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Ovillkorat aktieägartillskott MKB	63 248	70 319	73 509	76 792	80 170	83 646	87 222
Villkorat aktieägartillskott Malmö Live Konserthus AB	89 589	0	0	0	0	0	0

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Villkorat aktieägartillskott Malmö Stadsteater AB	34 284	0	0	0	0	0	0
Villkorat aktieägartillskott Minc i Sverige AB	10 804	0	0	0	0	0	0
Summa	**197 925**	**70 319**	**73 509**	**76 792**	**80 170**	**83 646**	**87 222**

Moderbolagets investeringar består uteslutande av aktieägartillskott till dotterbolagen och syftar till att säkerställa bolagens kapitalstruktur och långsiktiga finansiering. För MKB Fastighets AB lämnas ovillkorade aktieägartillskott för att återställa eget kapital efter lämnade koncernbidrag, i enlighet med lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Genom denna modell bibehålls MKB:s egna kapital samtidigt som koncernens resultatutjämning kan genomföras.

Under 2026 finansierades Malmö Live Konserthus AB, Malmö Stadsteater AB och Minc i Sverige AB genom villkorade aktieägartillskott. Detta var en övergångslösning efter att den tidigare modellen med reverserbara driftbidrag hade ifrågasatts av revisorerna och Skatteverket. Från och med årsstämman 2027 finansieras bolagens verksamhet i stället genom koncernbidrag.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	77 383	63 248	70 319	73 509	76 792	80 170	83 646

Moderbolagets upplåningsbehov kommer även fortsättningsvis i huvudsak att styras av koncernens kapitalförsörjning och aktieägartillskott till dotterbolagen. Den löpande verksamheten medför endast begränsade

rörelsekostnader, vilket innebär att finansieringen främst påverkas av koncernens investeringsnivå och tillämpningen av regelverket för värdeöverföringar från MKB Fastighets AB.

Det finns en tidsmässig skillnad mellan investeringarna i form av aktieägartillskott och moderbolagets upplåningsbehov. Aktieägartillskott till MKB Fastighets AB lämnas året efter att koncernbidrag och utdelning har beslutats vid årsstämman. Finansieringsbehovet under respektive år avser därför inte samma aktieägartillskott som redovisas under investeringar för samma år.

Kommunfullmäktige beslutade 21 december 2023 om att höja låneramen för Malmö Stadshus AB från 750 mnkr till 1 000 mnkr. Kommunfullmäktige beslutade också att ge Malmö Stadshus AB i uppdrag att genomföra en kvittningsemission. Under 2024 genomfördes en kvittningsemission där Malmö stads fordran på Malmö Stadshus AB omvandlades till aktiekapital, vilket stärkte moderbolagets finansiella ställning.

I Malmö Stadshus AB finns en sparad utdelning om 101,5 mnkr avseende bostadssociala åtgärder. Det finns inget beslut om när den sparade utdelningen ska delas ut till Malmö stad och någon sådan utdelning har därför inte beaktats i moderbolagets finansieringsplan under planperioden.

Sammantaget bedöms moderbolaget ha en långsiktigt hållbar finansiering som ger förutsättningar att fullgöra uppdraget som koncernens ägar- och finansbolag.

Ekonomisk plan koncernen Malmö Stadshus AB

Resultaträkning

mnkr	Intäkter, budget 2026	Intäkter, plan 2027	Intäkter, plan 2028	Intäkter, plan 2029	Resultat efter finposter, budget 2026	Resultat efter finposter, plan 2027	Resultat efter finposter, plan 2028	Resultat efter finposter, plan 2029
Malmö Stadshus AB	0	0	0	0	-3	-5	-7	-9
MKB Fastighets AB	3 368	3 508	3 633	3 760	289	316	363	376
Boplats Syd AB	44	47	50	53	0	0	0	0
Malmö kommuns parkeringsaktiebolag	374	371	373	377	42	39	34	30
Malmö Leasing AB	143	161	170	178	0	0	1	1
Malmö Live Konserthus AB	126	132	135	138	-93	-92	-95	-98
Malmö Stadsteater AB	88	92	95	97	-36	-37	-37	-37
Minc i Sverige AB	21	17	20	21	-10	-11	-11	-11
Malmö Energi och Hållbarhet AB	66	66	67	69	-4	-14	-23	-34
	4 230	**4 394**	**4 543**	**4 693**	**185**	**196**	**225**	**218**

Kommentar resultaträkning

Samlad ekonomisk utveckling

Koncernen Malmö Stadshus AB bedöms ha en fortsatt stabil ekonomisk utveckling under planperioden 2027–2029. Intäkterna ökar från cirka 4,2 mdkr år 2026 till närmare 4,7 mdkr år 2029 samtidigt som resultatet efter finansiella poster bedöms uppgå till omkring 200–225 mnkr per år. Utvecklingen sker samtidigt i ett fortsatt osäkert omvärldsläge med ökade krav på kostnadskontroll, prioritering av investeringar och långsiktigt hållbar

kapitalförsörjning

Den ekonomiska utvecklingen påverkas i hög grad av MKB Fastighets AB, som svarar för huvuddelen av koncernens omsättning, investeringar och resultat. Samtidigt befinner sig flera av koncernens bolag i olika utvecklingsfaser, där satsningar inom energiomställning, mobilitet och innovation innebär ökade investerings- och finansieringsbehov under kommande år.

Kulturbolagen, innovationsverksamheten och Malmö Energi och Hållbarhet AB bedriver verksamheter där samhällsuppdraget är överordnat ett finansiellt avkastningskrav. Deras ekonomiska förutsättningar bygger därför på verksamhetsbidrag från Malmö Stad, koncernbidrag och extern projektfinansiering i kombination med ett kontinuerligt arbete för ökad effektivitet och förbättrad resursanvändning.

Resultatutveckling

Den samlade resultatutvecklingen bedöms vara stabil under planperioden. Resultatutvecklingen visar att koncernen sammantaget har god ekonomisk bärkraft samtidigt som flera bolag befinner sig i utvecklings- och uppbyggnadsfaser där samhällsuppdraget prioriteras framför finansiell avkastning.

MKB Fastighets AB fortsätter att vara koncernens största resultatbidragande bolag, medan Malmö kommuns parkeringsaktiebolag redovisar fortsatt god lönsamhet. Boplats Syd AB och Malmö Leasing AB bedöms ha en ekonomi i balans.

Malmö Live Konserthus AB och Malmö Stadsteater AB fortsätter att utveckla sina verksamheter genom effektiviseringar, ökad extern finansiering och utvecklade samarbeten samtidigt som verksamheterna finansieras genom verksamhetsbidrag, koncernbidrag och projektfinansiering.

Minc i Sverige AB fortsätter utvecklingen av Malmö Generate District och etableringen i de nya lokalerna, vilket innebär förändrade verksamhetsförutsättningar och ett fortsatt behov av långsiktig finansiering av innovationsuppdraget.

Malmö Energi och Hållbarhet AB fortsätter uppbyggnaden av verksamheten och utvecklingen av nya affärsområden inom energiomställningen. Under planperioden bedöms verksamheten fortsatt vara beroende av ägarfinansiering och extern projektfinansiering samtidigt som bolaget successivt bygger upp intäkter från nya affärsområden.

Investeringar

mnkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032

Malmö Stadshus AB	198	70	73	77	80	84	87
MKB Fastighets AB	1 673	1 370	1 149	1 348	1 204	1 350	1 350
Boplats Syd AB	1	1	1	1	1	1	1
Malmö kommuns parkeringsaktiebolag	9	78	170	410	175	0	0
Malmö Leasing AB	169	170	170	170	120	120	120
Malmö Live Konserthus AB	4	7	2	7	2	9	2
Malmö Stadsteater AB	3	3	3	3	3	3	3
Malmö Energi och Hållbarhet AB	574	30	110	110	110	110	110
Totalt	**2 631**	**1 729**	**1 678**	**2 126**	**1 695**	**1 677**	**1 673**

Kommentarer investeringar

Koncernen planerar fortsatt omfattande investeringar under planperioden. Tyngdpunkten ligger inom bostadsförsörjning, energiomställning och mobilitet.

Den största investeringsvolymen finns i MKB Fastighets AB, där investeringar genomförs i nyproduktion, förvärv och utveckling av det befintliga fastighetsbeståndet. Investeringarna ska bidra till att möta Malmös långsiktiga bostadsbehov samtidigt som fastigheternas klimatpåverkan minskar och motståndskraften mot klimatförändringar stärks.

Malmö Energi och Hållbarhet AB fortsätter samtidigt att investera i lokal energiproduktion, energigemenskaper och andra lösningar som stärker stadens energisystem. Malmö kommuns parkeringsaktiebolag och Malmö Leasing AB genomför investeringar som stödjer elektrifiering och utvecklingen av hållbara mobilitetslösningar.

Sammantaget bedöms investeringarna bidra till att stärka koncernens långsiktiga konkurrenskraft, klimatomställning och förmåga att möta Malmös framtida utvecklingsbehov.

Finansiering

mnkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Malmö Stadshus AB	77	63	70	73	77	80	84
MKB Fastighets AB	800	500	400	400	400	400	400
Boplats Syd AB	0	0	0	0	0	0	0

Malmö kommuns parkeringsaktiebolag	0	0	0	0	0	0	0
Malmö Leasing AB	96	104	105	110	40	40	40
Malmö Live Konserthus AB	7	0	0	7	0	9	0
Malmö Stadsteater AB	0	0	0	0	0	0	0
Minc i Sverige AB	0	0	0	0	0	0	0
Malmö Energi och Hållbarhet AB	300	20	100	100	100	100	100
Totalt	**1 280**	**687**	**675**	**690**	**617**	**629**	**624**

Kommentarer finansiering

Investeringarna finansieras huvudsakligen genom egna kassaflöden och upplåning. MKB Fastighets AB svarar för merparten av koncernens upplåningsbehov.

Samtidigt ökar betydelsen av en samlad koncernplanering av investeringar och finansiering. De höga investeringsnivåerna, tillsammans med fortsatt osäkerhet kring räntor och kapitalmarknad, ställer ökade krav på långsiktig finansiell planering och en effektiv kapitalförsörjning.

Den samlade finansieringen bedöms vara långsiktigt hållbar och ger förutsättningar att genomföra koncernens planerade investeringar samtidigt som en god finansiell beredskap upprätthålls.

Budgetskrivelse 2027

Malmö Stadsteater AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **5**

Ekonomisk plan **9**

Sammanfattning

Malmö Stadsteater fortsätter att göra angelägen och engagerande dramatisk teater på hög konstnärlig nivå. Vi ska spegla samtidens skiftningar och med hjälp av historien gestalta morgondagen. Vi gör årligen ca 12-14 egna teateruppsättningar och utöver det gästspel, publika evenemang och samarbeten. Vi arbetar metodiskt för att vara angelägna för en så bred och mångfacetterad publik som möjligt och utveckla vår relation till invånarna i regionen, både rent tematiskt i det vi presenterar på scenerna och hur vi möter och kommunicerar med vår publik.

Vi vill behålla och utöka vår publik, i Malmö och i regionen. Vår nya scen i Rosengård ska vara en mötesplats för barn och unga i alla åldrar men även unga vuxna och vuxna.

Beslutet om att vi fick ta över lokalerna och finansieringen av Drömmarnas hus från 1 jan 2025 kommer fortsätta utveckla teatern i stor utsträckning även under 2027 och framåt. Det är en stor och betydande utveckling för teatern då vi med en filial fått möjlighet att möta en ny publik med våra produktioner och pedagogiska program men också skapa nya samarbeten med andra aktörer i området.

Vi har räknat med en bidragsökning med 2,5% från Malmö Stad.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Omvärlden ser i stor utsträckning ut som inför år 2026. Det pågår mycket som påverkar oss som bolag liksom det påverkar de flesta andra; krig, oro och polarisering av samhället.

Kommunikativt lever vi i ett nytt landskap där vi behöver kunna hantera IT-säkerhet, den snabba mobiliseringen av grupperingar på sociala medier som utkräver svar, ansvar och kräver bojkott och vi måste hålla våra kommentarfält fria från hot och hat. Det kräver konstant beredskap på en helt ny nivå.

En samtida trend är också att kulturens frihet begränsas. Detta kan innebära att konsten och kulturen inskränks av politisk styrning och andra faktorer trots principen om armlängds avstånd och yttrandefrihet.

Beslutet om att vi fick ta över lokalerna och finansieringen av Drömmarnas hus från 1 jan 2025 kommer fortsätta utveckla teatern i stor utsträckning. Vi prövar oss fram och har fortfarande mycket kvar att lära och utforska. Filialen bidrar verkligen till en positiv utveckling av Malmö Stadsteater.

Vi ser ett ökat fokus på klimat och miljöfrågor, även hos vår egen personal. Men, vi ser också att förändringar som är positiva på klimatområdet kommer att leda till fördyringar i våra produktioner, både avseende materialval och tidsåtgång. I alla fall på kort sikt.

Vi kommer att behöva få en uppräkning från Malmö Stad i paritet med inflation och löneökningarna för 2027. I annat fall kommer en urholkning av vår verksamhet att ske.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

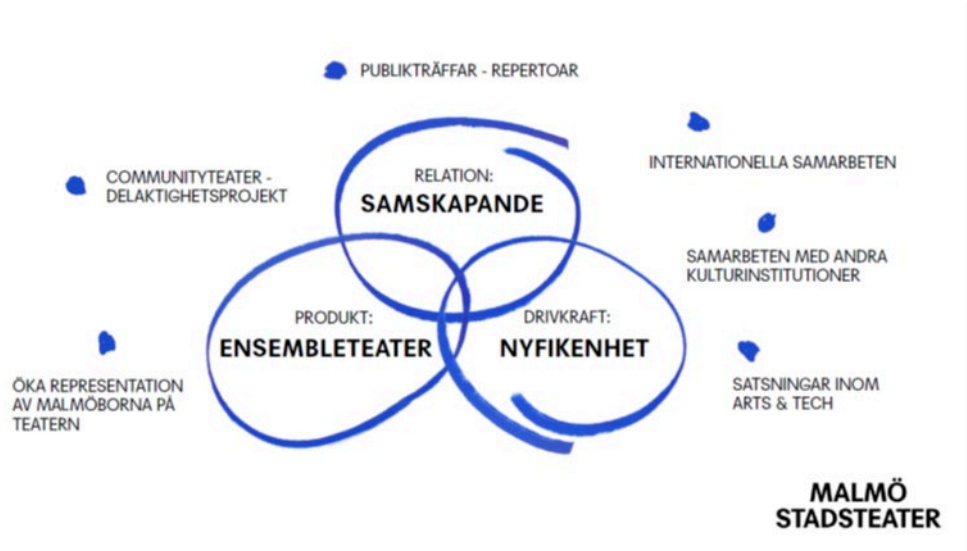
Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Verksamhet och inriktning

Malmö Stadsteater fortsätter att göra angelägen och engagerande dramatisk teater på hög konstnärlig nivå. Vi ska spegla samtidens skiftningar och med hjälp av historien gestalta morgondagen. Vi gör årligen ca 12-14 egna teateruppsättningar och utöver det gästspel, publika evenemang och samarbeten. Vi arbetar metodiskt för att vara angelägna för en så bred och mångfacetterad publik som möjligt och utveckla vår relation till invånarna i regionen, både rent tematiskt i det vi presenterar på scenerna och hur vi möter och kommunicerar med vår publik.

Som det största dramatiska teaterhuset i regionen är ambitionen att vara ledande på flera områden. Utvecklingsområdena kan beskrivas i följande bild:



Vår repertoar ska spegla det som är angeläget och intressant. Vi ska

utveckla teatern som konstform och bjuda publiken på en bred repertoar med hög kvalitet.

Vi vill öka representationen på teatern och då inte bara i olika projekt utan varaktigt.

Vi vill behålla och utöka vår publik, i Malmö och i regionen. Vår nya scen i Rosengård ska vara en mötesplats för barn och unga i alla åldrar men även unga vuxna och vuxna.

Internationella relationer och samarbeten. Vi vill ha fokus på andra språk, utbyte med teatrar och scenkonstnärer i Sverige, Europa och övriga världen. Om än i liten skala ger det oss en oerhörd kompetensutveckling och inspiration inom verksamhetens alla områden. Vi bidrar också till ett vidgat deltagande och relevans för publiken.

Vi är medlemmar i ETC, ett europeiskt nätverk för scenkonst. Ett samarbetsforum kring scenkonstens gemensamma utmaningar i Europa och en konstnärlig plattform för utbyten och innovation. Genom nätverket har vi även haft möjlighet att medverka på seminarier kring Theatre Green book, som är en vägledning för uppstart och avstämning kring miljöarbete, speciellt framtagen för teatrar.

För teaterns utveckling är det viktigt att bevara och bredda den fasta konstnärliga ensemblen och de olika hantverksyrken som är teaterns kärna. Att fortsätta stötta och utveckla unga nya konstnärskap på teatern och i dess närhet samt att samarbeta med konstnärliga högskolor och andra branschspecifika utbildningar.

Vi har uppdaterat vår Miljöpolicy och tagit fram en ny uppdragsbeskrivning för miljögruppen. I miljögruppen ingår medarbetare från de flesta avdelningarna inom Malmö Stadsteater. En mer långsiktig handlingsplan för miljöarbetet 2027-2030 kommer tas fram under 2026. Under 2025 deltog bolaget i en projektgrupp inför hållbarhetsrapporteringen som skedde på koncernnivå för 2025 i början av 2026. År 2027 kommer hållbarhetsrapportering ske för 2026, men det finns inga beslut på exakt vad som ska rapporteras i skrivande stund.

Vi arbetar med att stärka Malmö Stadsteaters varumärke och skapa mötesplatser. Hippodromen och Intiman är unika minnesmärkta byggnader som ska komma fler till del. Vi arbetar strategiskt med att göra våra nya lokaler på Kalendegatan 12 till ett öppet och inkluderande teaterhus genom att skapa förutsättningar för andra och mer lättillgängliga typer av teaterbesök än regelrätta teaterföreställningar. Det gör vi bl a genom vår caféverksamhet som har öppet dagtid måndag-lördag och söndagar vid föreställningar, rundvandringar i det ombyggda huset, Öppet hus-verksamhet och workshops med fri entré i Ateljén. Vi har fokus på att skapa verksamhet för nya målgrupper som tidigare inte besökt oss, men också att locka ny publik och bidra till att stärka Malmö som en attraktiv kulturstad.

Vi har deltagit i Kultur Skånes utbildning kring Publikutveckling och fortsätter ingå i det nätverk som utbildningen mynnade ut i. Vi fortsätter att

utveckla både vår verksamhet samt våra strategier och metoder för publikarbete med mål att vara relevanta för fler, olika invånare i regionen.

Barn och unga

Verksamheten för barn och unga drivs i sektionen Unga Malmö Stadsteater, som producerar tre-fyra produktioner per år för olika målgrupper, inkluderat familjeföreställningarna. Malmö Stadsteater kommer fortsättningsvis delta i den Kulturella allemansrätten, vilket innebär att alla barn i årskurs tre inom Malmö stad kommer kunna ta del av vår familjeföreställning. Detta sker i samarbete med Kulturförvaltningen och Grundskoleförvaltningen.
Den pedagogiska verksamheten består av kurser och aktiviteter för att tillgängliggöra konsten och inspirera och ge möjligheter till eget skapande. Den fungerar också som ett viktigt komplement till estetiska ämnen i skolan och som en del av arbetet med ett socialt hållbart samhälle. Vi arbetar löpande och brett med tillgänglighet på olika sätt, bland annat genom samarbete med anpassad grundskola och med nätverket Perception. Och varje år erbjuder vi en Relaxed performance, en föreställning särskilt anpassad för publik med olika funktionsvariationer. Vår satsning mot ungdomar och unga vuxna genom skrivarkursen Malmö Skriver och Malmö Stadsteaters ungdomsensemble fortsätter under 2027

Scenen och verksamheten i Rosengård, som öppnade 1 januari 2025, är nu en väl integrerad del i teaterns verksamhet med föreställningar och kursverksamhet. Skolor från hela staden kommer och ser föreställningar och deltar i workshops, samtidigt som samarbetet med närliggande skolor, organisationer och verksamheter hela tiden utvecklas och fördjupas. Vi kommer under 2027 återigen satsa på att göra en stor sommarproduktion med medverkande barn och unga från våra kursverksamheter. I samarbete med Malmö Sommarscen och andra verksamheter i området kommer vi presentera “En Midsommarnattsdröm” utomhus på en stor gröning i Kryddgården i juni 2027. Kursverksamheten med dans, cirkus, dansakro och teater fortsätter under hela året och på olika sätt strävar vi att vara ett hus som känns tillgängligt och öppet för barn i området att besöka och inspireras av. Vi har tätt samarbete med närliggande fritids och allaktivitetshus vars grupper deltar i lov- och eftermiddagsaktiviteter.

Unga Malmö Stadsteater har regional och nationell relevans. Varje år besöker mer än 20 000 barn vår verksamhet. Genom verksamheten för unga har vi utvecklat relationer till resten av staden och successivt förfinat kompetensen vad gäller mötet med barnen och hur man skall göra föreställningar tillsammans med och för dem. Varje år möter vi flera klasser i nära samarbete i samband med produktionsprocessen, för att lära av och inspireras av varandra.
Verksamheten integreras tätt i den ordinarie så att synergier kan uppstå med teaterns andra avdelningar.

För vuxna och unga vuxna

Målet med repertoaren för vuxna och unga vuxna är att göra både bredd och spets med hög kvalité. Teaterns produktioner ska vara relevanta och utmanande, folkbildande och nyskapande. Vi kommer att beställa ett antal nya verk som ska spegla och tolka Malmö och regionen med avstamp i både historia och nutid. Vi ska ta fram nyskriven musikteater och fortsätta att göra intressanta produktioner som ska få relevans inte bara lokalt utan även nationellt och internationellt.

Studion i Hipphuset ska bli en plats för experiment, workshops och gästspel. Vi ska testa att arbeta mer ”instant” med improvisationsteater och projekt med kortare processer.

Vi fortsätter utveckla konceptet AW-teater som varit väldigt framgångsrikt. Här tar samtalet plats men även musiken och kanske uppstår det teaterföreställningar i kortare format på vår innergård eller i Hipps salong. Det är fri entré och väldigt tillgängligt för alla, det blir en naturlig mötesplats där publiken också möts och deltar aktivt. Vi har möjlighet att skapa dagsaktuella samtal och fånga in fler perspektiv än våra egna.

Samarbeten

Vi bjuder in internationella team under 2026–2028, namnkunniga kända och med foten i den centraleuropeiska kontexten. I oroliga tider som kopplar till både det nutida politiska läget och till vår gemensamma historia. Vi får också in en annan teatertradition och lär oss nya sätt att arbeta.

Vi kommer samarbeta mer aktivt med andra institutioner och det fria kulturlivet i regionen. Se om det finns möjlighet för oss att hitta nya spelplatser och ny publik och möta nya aktörer på lika villkor. Vi finns som en viktig aktör som den största dramatiska teatern i regionen och vill utöka vårt kontaktnät.

Young europé, i samarbete med sju teatrar i sju länder tar vi fram en nyskriven pjäs på temat ”killar”. Temat är samma för alla teatrar och med detta unika samarbete hoppas vi kunna få nya intryck och hitta nya berättelser. Vår produktion har premiär hösten -26.

Vi har under tre års tid samarbetat med MKB för att öka deltagandet i teaterns verksamhet bland MKBs hyresgäster. En ny avtalsperiod är initierad, som bland annat kommer innehålla samarbete kring ”MKB-metoden” där kulturaktiviteter för barn och unga ska bidra till ökad trivsel i områdena.

Malmö Stadsteater ingick 2024 som partner i Teaterhögskolans nya mastersprogram ”Performing Arts as Critical Practice with a social focus” där vi samarbetat med två studenter i deras fältarbete, och vi ämnar fortsätta detta under 2027. Vi samarbetar även med Teaterhögskolan i vårt delaktighetsprojekt ”Malmö skriver” - en utbildning för ungdomar i att skriva för scen. Vi samverkar med flertalet verksamheter för att engagera unga deltagare till Malmö skriver och Malmö Agerar, bland annat med Drivkraft Malmö och Röda Korset och på motsvarande vis samarbetar vi med flertalet organisationer i staden. Ett fördjupat samarbete med flertalet skolor

fortsätter, såväl i Malmö som andra delar av Region Skåne.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**88 141**	**91 642**	**94 500**	**97 000**
Personalkostnader	-67 888	-69 132	-71 000	-73 000
Lokal- och markhyror	-21 283	-21 878	-22 400	-22 900
Övriga kostnader	-33 089	-35 755	-36 188	-36 192
Avskrivningar	-2 920	-2 388	-2 400	-2 400
Totala kostnader	**-125 180**	**-129 153**	**-131 988**	**-134 492**
Rörelseresultat	**-37 039**	**-37 511**	**-37 488**	**-37 492**
Finansiella intäkter	600	200	200	200
Finansiella kostnader				
Resultat efter finansiella poster	**-36 439**	**-37 311**	**-37 288**	**-37 292**
Koncernbidrag	34 264	35 121	36 000	36 900
Övriga bokslutsdispositioner	1 375	2 190	1 288	392
Resultat före skatt	**-800**	**0**	**0**	**0**
Skatt/Latent skatt				
Resultat	**-800**	**0**	**0**	**0**

2027

År 2027 måste vi använda vår periodiseringsfond från år 2020 på 2,2 mkr. Vi budgeterar ett +-0 resultat efter skatter.

Intäkter

- Vi har räknat med en bidragsökning med 2,5% från Malmö Stad.

- Vi har även räknat med en höjning av Kulturbidraget från Regions Skåne via Malmö Stad med 2,5%.

- Från Region Skåne har vi räknat med en bidragsökning med 1,5%. VI har inte fått någon höjning på flera år. Vi har fört en dialog om detta och hoppas nu på att vi får en mindre uppräkning inför 2027.

Kostnader

- VI har räknat med 3,0 % i löneökning och 2,5% ökning av lokalhyra.

2028 och framåt

Vi har räknat med uppräkningar på ca 2,5 % årligen både på intäkts- och kostnadssidan. 2028 har vi 1,3 mkr i bokslutsdispositioner som vi måste föra tillbaka till resultatet och 2029 har vi 0,4 mkr i bokslutsdispositioner som vi måste föra tillbaka till resultatet. Vi kommer att se över vilka möjligheter det finns att söka andra pengar än de vi har idag. Vi kommer även fortsätta att jobba med samproduktioner och återuppsättningar för att hålla nere kostnader.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Teaterteknik	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Summa	**2 500**	**2 500**	**2 500**	**2 500**	**2 500**	**2 500**	**2 500**

De investeringar som ligger inlagda är främst reinvesteringar i teaterteknik.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	0	0	0	0	0	0	0

Vi har inga lån och räknar med att vi inte ska behöva ta några lån framöver.

Budgetskrivelse 2027

Minc i Sverige AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **7**

Ekonomisk plan **9**

Sammanfattning

Minc står inför en stor förändringsfas där den nuvarande strategin löper ut 2026. Under 2027 flyttar verksamheten till nya lokaler på Isbergs gata tillsammans med Media Evolution och Game Habitat. Ett nytt ägardirektiv ger Minc ett utökat ansvar för etableringen av Malmö Generate District (MGD), vilket syftar till att koppla ihop privat tillväxtlogik med offentlig systemlogik.

Minc identifierar tre huvudsakliga omvärldsfaktorer inför 2027:

AI förändrar spelreglerna: Bolag byggs snabbare och mer resurseffektivt med AI, vilket innebär att tillväxt inte nödvändigtvis kräver fler anställningar. Samtidigt uppstår ett "AI-gap" gällande likvärdig tillgång till teknik och kunskap.

Trögare kapitalmarknad: Det rådande konjunkturläget minskar investeringsviljan globalt och lokalt, vilket ökar behovet av regionala investeringsstrukturer och hållbara partnerskap.

EU Inc och geopolitik: EU:s ambitioner att skapa en mer enhetlig inre marknad öppnar för lättare uppskalning i Europa och nya EU-finansierade projekt. Samtidigt skapar globala konflikter och polarisering störningar i värdekedjor och hämmar tillgången till talang.

Minc betonar att Malmö stad behöver bli bättre på att ta till sig innovation och agera som *första kund* till innovativa företag.

Mincs kärnuppdrag är att bygga tillväxtbolag. Verksamhetens främsta KPI är att portföljbolagen ska nå 15 MSEK i omsättning inom två år efter avslutat program, vilket skapar jobb, skatteintäkter och stärker Malmös varumärke. Från och med 2026 drivs även specifika programinriktningar för spelstudios och Impact-bolag.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Minc verkar för att genom sin verksamhet skapa ekonomisk tillväxt och fler arbetstillfällen genom satsningar på innovativa tillväxtbolag.

Mincs nuvarande strategi avslutas under 2026 och processen med framtagandet av en ny strategi är inlett. Ett nytt ägardirektiv, en framtida omlokalisering, flera lokala, regionala och nationella satsningar på innovationsekosystemet kommer att prägla strategin för de kommande åren.

Inför 2027 ser bolaget följande förändringar i omvärlden som förväntas påverka verksamheten under de kommande åren.

AI förändrar spelregler för bolagsbyggande (och hur mjukvara utvecklas)

Många av de entreprenörer och bolag som Minc möter bygger mjukvara med hjälp av AI, som verktyg eller som en central del av bolagets erbjudande. Den snabba takten i utveckling av AI och teknik medför bl. a. följande:

Kortare vägar till beslut, för bolagen och för Mincs verksamhet.

Bolagen som Minc möter är mer resurseffektiva och kan snabbare validera produkter och tjänster. Timing och marknadstillgång blir mer central.

Snabbväxande bolag växer inte nödvändigtvis med fler anställningar.

Organisering och flexibilitet som en kompetitiv fördel. Genom att agera snabbt och med andra, kan vara en fördel i förändrade marknader. Tvärsektoriella samarbeten, utforskande av organisationsmodeller kräver nya arbetssätt och nya former av partnerskap, regionalt och lokalt. Från kunskapsallianser till hållbara lokalsamhällen och nya typer av företag.

Ett AI-gap att beakta. Den höga takten i utveckling av AI-modeller, stora energikrävande system och frågor om suveränitet, har en påverkan på hur likvärdiga möjligheter och tillgång till kunskaper och verktyg som är centrala för entreprenörskap.

Kapitaltillgång i en föränderlig omvärld

Tillgången till riskvilligt kapital påverkas av konjunkturen och faktorer i vår

omvärld. Minc ser att de kommande åren kommer innebära ett minskat intresse för att investera och att ta in investeringar i bolagen.

Konjunkturen påverkar tillgång och vilja till riskvilligt kapital, lokalt, regionalt och globalt.

Högre förändringstakt och en närtid med varierande investeringsvilja.

Ökad behov av regionala investeringsstrukturer och mixad kapital, samt ökad behov av att bygga relationer och hållbara partnerskap.

Suveränitet, resiliens, beredskap och hållbarhet. Impact means business.

EU Inc - Nya förutsättningar i Europas inre marknad

Syftet med EU Inc är att göra det lika enkelt att skala upp ett bolag från Malmö till Paris, som det är för ett bolag att expandera inom USA. Idén med EU Inc grundas i den frustration som europeiska entreprenörer och investerare länge upplevt, att den europeiska marknaden är fragmenterad. Istället för en enhetlig marknad tvingas ambitiösa tillväxtbolag att navigera mellan olika lagstiftningar, skatteregler och personaloptionssystem så fort de vill expandera över nationella gränser.

Minc följer noggrant EUs ambition om ett enat inre marknad, med syfte att bättre rusta entreprenörer i sin tillväxtresa.

Minc ser en ökad efterfrågan på europeiska bolag framför amerikanska bolag, inom flera sektorer.

Utifrån rådande omvärldsläge har Minc sett flera satsningar på resiliens och beredskap, något som kräver nya lösningar och andra gränssnitt. Ett exempel på detta är satsningar på ex. energigemenskaper där säkra mjukvaror och tekniskt innovation är nödvändiga lager.

Satsningar på den inre marknaden, medför också nya möjligheter för partnerskap med finansiering från ex. EU. Detta ser Minc redan genom fler förfrågningar till Minc som part i nya projekt.

Andra relevanta trender

Rådande världsläge och globala konflikter påverkar tillgången till marknader, värdekedjor och efterfrågan av varor och tjänster.

Ökad polarisering påverkar tillgången till talang och idéer, vilket medför minskad kapacitet för nya bolag och deras förmåga att nå fler marknader.

Störningar i globala värdekedjor kräver nya affärsmodeller och annan logik i fråga om resurseffektivitet och cirkularitet.

Minc ser följande behov i Malmö stad som helhet, för att möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten:

Bättre förmåga att innovera och ta till sig innovation. Malmö stad som helhet, förvaltningar och bolag, sitter med utmaningar och behov som

kräver innovation. Dessa behov behöver tillgängliggöras för att snabbare adressera dessa med hållbara innovationer.

Ökad förmåga att vara en första kund till innovativa företag. Oavsett organisationsform är nuvarande strukturer hämmande för innovativa lösningar. Den snabba förändringstakten kräver fler partnerskap, Minc ser att flera av dessa kan vara mellan nya innovativa företag och Malmö stads organisation i såväl förvaltningar som bolag.

En samlad och uppdaterad syn på näringslivet som partner i samhällsbyggandet.

Ett uppdaterat syn på arbete, sysselsättning och entreprenörskap som utfall av insatser för livslångt lärande, kompetensförsörjning och innovation.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Under 2026 har Minc inlett arbetet med framtagandet av en ny strategi som gäller för perioden 2027-2030. Samtidigt kommer verksamheten flytta till nya lokaler på Isbergs gata, tillsammans med Media Evolution och Game Habitat.

Mincs erbjudanden har utvecklats för att bättre möta entreprenörer och bolag i malmöregionen. Satsningen på Japan Business and Innovation Hub, tillsammans med portföljsatsningar på Game och Impact, skapar goda förutsättningar för att attrahera och möta ambitiösa entreprenörer, nya investeringar och hållbara partnerskap.

Inför 2027, ökas graden av mätbarhet och uppföljning i Mincs processer genom en etablerad och tydlig KPI-struktur för att mappa verksamhetens insatser mot de effekter som vi vill uppnå.

Mincs kärnuppdrag är att bygga tillväxtbolag. Nordstjärnan är att portföljbolag når 15 MSEK i omsättning inom två år efter avslutat program. Det är vår primära insats mot KF-mål 2.1 och 2.3 (tillväxt, sysselsättning, attraktivt näringsliv).

En enskild insats som samtidigt träffar flera mål: ett bolag som växer till 15 MSEK skapar jobb, betalar skatt, attraherar kapital och stärker Malmös varumärke som innovationsstad. Det är ett resultat som rör sig nedåt i hela målstrukturen, inklusive målområde 3 om hållbar omställning, där Minc med start 2026 driver program inriktade mot Impact-bolag, tillväxtbolag med positiv effekt på samhället.

Minc arbetar för att i högre grad effektivisera och öka kvaliteten genom en ökad tillämpning av AI i verksamheten.

Minc är den aktör i Malmö med tydligast mandat att koppla ihop privat tillväxtlogik med offentlig systemlogik. Malmö Generate District (MGD) är det konkreta uttrycket för det. Minc har i det uppdaterade ägardirektivet fått

ett utökat ansvar kopplat till etableringen av MGD, vilket innebär en infrastruktur som Malmö stad, övriga bolag i koncernen, akademi och näringsliv kan samverka kring.

Det uppdaterade ägardirektivet, med utökat uppdrag kopplat till MGD samt till att utveckla synen på entreprenörskap i Malmö, är ännu inte definierat utifrån resursbehov, men kan komma att innebära ett ökat behov av finansiering under 2027 och framåt.

Utöver verksamhetens befintliga finansiering, arbetar Minc aktivt med partnerskap för ökad resurseffektivitet och extern finansiering för utveckling tillsammans med andra organisationer, lokalt, regionalt, nationellt och internationellt.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**21 250**	**17 489**	**20 363**	**21 381**
Personalkostnader	-15 856	-17 818	-19 353	-19 934
Lokal- och markhyror	-5 994	-5 338	-5 498	-5 663
Övriga kostnader	-9 936	-5 716	-7 002	-7 352
Avskrivningar	-150	-150	-150	-150
Totala kostnader	**-31 936**	**-29 022**	**-32 003**	**-33 099**
Rörelseresultat	**-10 686**	**-11 533**	**-11 640**	**-11 718**
Finansiella intäkter	350	350	350	350
Finansiella kostnader				
Resultat efter finansiella poster	**-10 336**	**-11 183**	**-11 290**	**-11 368**
Koncernbidrag	10 804	11 128	11 462	11 806
Övriga bokslutsdispositioner	0	124		
Resultat före skatt	**468**	**69**	**172**	**438**
Skatt/Latent skatt	0			
Resultat	**468**	**69**	**172**	**438**

2027 har Minc flyttat till nya lokaler, vilket innebär en strategisk omställning av ekonomin. Intäktsbilden förändras då tidigare hyresintäkter faller bort, samtidigt som de löpande kostnaderna för den gamla fastigheten upphör. Flera stora initiativ övergår nu från kostnadsintensiva uppstartsfaser till stabil, rullande drift, vilket sänker våra övriga omkostnader.

Med hjälp av riktade verksamhetsbidrag från Malmö stad finansierars Mincs nya lokaler och framtidssatsningarna för spelsektorn och japan-hubbe. För att realisera dessa visioner och maximera effekten för staden, investerar vi i ny nyckelkompetens genom planerade personalrekryteringar.

För **2028 och 2029** bygger på antagande att Minc erhåller ett extra verksamhetsbidrag från Malmö Stad då Minc tar ett större ägande gällande Malmö Generate District. För detta bidrag kommer Minc ha personalkostnader och övriga kostnader.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Summa							

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)							

Budgetskrivelse 2027

MKB Fastighets AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **8**

Ekonomisk plan **13**

Sammanfattning

Omvärldsläget är fortsatt osäkert med extrema svängningar som påverkar ekonomin. Det kräver fokus på ekonomisk stabilitet, effektivisering och att hantera kostnader som bolaget själv kan påverka. Samtidigt är hushållens ekonomi pressad, vilket påverkar betalningsförmågan och ställer krav på balans mellan hyresnivåer och socialt ansvar.

Malmö väntas fortsätta växa. Även om det är i lägre takt än tidigare prognoser visat innebär det behov av fler bostäder. Det blir allt mer avgörande att träffa marknaden rätt i termer av prissättning, typ av bostad och läge.

Den ekonomiska utvecklingen och globala oron påverkar bygg- och underhållskostnader. För att tillföra bostäder krävs rätt förutsättningar i form av mark, prissättning och utbud. Klimatkrav och behov av klimatanpassning gör projekten mer komplexa och påverkar kostnadsbilden.

Samtidigt påverkar klimatförändringarna i ökande grad våra städer och bostadsområden, vilket ställer krav på åtgärder på flera nivåer.

Osäkerhet i omvärlden påverkar även bostadsområdena, där behovet av trygghet, ordning och social sammanhållning ökar. Förväntningarna på kvalitet, service och tydlighet från hyresvärdar är höga. Samtidigt kvarstår socioekonomiska skillnader, även om vissa förbättringar sker.

Bolaget bedömer att det finns god tillgång på arbetskraft, men ser också ökade krav på kompetensutveckling kopplat till digitalisering och förändrade kundbehov.

I budgetskrivelsen redogör bolaget även för hur arbetet fortgår inom ramen för MKBs olika strategier för att nå uppsatta mål till 2030.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Marknad och ekonomi

Vi befinner oss fortsatt i ett volatilt och oförutsägbart omvärldsläge med extrema svängningar som påverkar ekonomin och gör prognoser svåra att genomföra. Ränteutvecklingen är svår att förutsäga, även om det senaste beskedet är att styrräntan ligger fast.

Taxebundna kostnader fortsätter öka och det finns risk för en långvarig energikris med kraftigt stigande priser. Utvecklingen innebär en utmaning för bolaget och gör det fortsatt nödvändigt att verka för ekonomisk stabilitet och fokusera på att minska de kostnader som bolaget styr över. Därför har MKB fortsatt ett starkt fokus på effektivisering och bolagets driftnettotillväxt.

Hushållens ekonomi fortsätter vara ansträngd och betalningsförmågan påverkas av det ekonomiska läget. Även tidigare har MKB behövt balansera behovet av ekonomisk stabilitet med våra kunders förutsättningar att betala sin hyra. För att dämpa effekterna för hushållen har bolaget tidigare höjt hyrorna i mindre utsträckning än vad bolagets kostnader har ökat. En nära förvaltning och att aktivt följa kunders betalningsförmåga är viktigt även fortsättningsvis.

Befolkningsprognosen för Malmö har skrivits ned ytterligare för den kommande tioårsperioden. Samtidigt väntas befolkningen fortsätta växa, vilket driver ett fortsatt bostadsbehov. Mot denna bakgrund ser MKB behov av att tillföra fler bostäder. Samtidigt är det tydligt att nyproduktionen behöver ha hyresnivåer som i större utsträckning motsvarar Malmöbornas betalningsförmåga.

Prognoser på längre sikt är dock osäkra, vilket gör det viktigt att löpande följa utvecklingen av födelsetal och flyttmönster. Den regionala utvecklingen, med ökande vakanstal, ställer samtidigt högre krav på hyresvärdar och bostadsaktörer och innebär en ökad konkurrens där förmågan att vara en attraktiv hyresvärd blir allt viktigare.

Samtidigt som befolkningstillväxten är osäker väntas Öresundsregionen bli mer attraktiv i samband med att Fehrman Bält-förbindelsen kommer på plats.

Vidare bör arbetskraftsbristen i östra Danmark kunna påverka Malmö positivt vad gäller försörjningsgrad. Här tycks finnas möjligheter som skulle

gynna hela Malmö.

Nyproduktion och underhåll

Den globala oron riskerar att drabba såväl bygg- som underhållskostnader vilket ytterligare påverkar bostadsbyggandet som redan har bromsat in kraftigt. Många kommuner och regioner tampas med vakanser i bostadsbeståndet medan framförallt storstadsområdena ser fortsatta bostadsbehov. Det blir dock allt mer avgörande att träffa marknaden rätt i termer av prissättning, typ av bostad och läge.

Tillgången till byggrätter och en markprissättning som möjliggör nyproduktion med dagens ekonomiska förutsättningar är avgörande faktorer för att lyckas tillföra fler bostäder.

Behov av minskad klimatpåverkan ställer också nya krav på byggherrar och branschen, men även behovet av att bygga för framtida klimatförändringar. Nyproduktionsprojekt kommer i större utsträckning behöva ta hänsyn till faktorer som övervärme och möjligheten att hantera extremväder.

För att ställa om till ett byggande med avsevärt lägre klimatpåverkan krävs stora förändringar som ställer krav på såväl branschen som byggherrar. Balanseringsåtgärder kommer därtill belasta kalkyler inom både nyproduktion och underhåll. Omställningen med högre kostnader kommer kräva svar på vem som ska bära notan; byggherren i form av lägre resultat, de boende i form av högre boendekostnader eller en kombination av olika lösningar.

Miljö och klimat

Klimatförändringarna påverkar i ökande grad våra städer och bostadsområden och ställer krav på åtgärder på flera nivåer. Samtidigt ses frågor om minskad klimatpåverkan och ökad motståndskraft allt oftare som en del av samhällets beredskap, vilket kan bidra till högre prioritet och ökad förändringstakt. Inte minst driver ökade risker för extremväder på behovet av anpassning.

Ett annat exempel är vattenbristen som kommer kvarstå och därmed behöva innebära en mer permanent omställning kring hur vi nyttjar resurserna.

Som nämnt ovan kommer krav på klimatneutralitet och balanseringsåtgärder påverka kalkyler både i nyproduktion och drift. Den ekonomiska påverkan kommer vara omfattande och kräver ställningstagande kring hur kostnaderna ska tas. För att lyckas nå målen och de högt ställda kraven kring klimatneutralitet kommer Sysavs planerade CCS-anläggning vara en viktig faktor.

EU-kraven på hållbarhetsredovisning enligt CSRD har tagit olika vändningar de senaste åren och MKB följer de beslut Malmö stadshus fattar i ärendet.

De nya EU-kraven på energiprestanda i fastigheter (EPBD) beräknas inte

påverka bostadsfastigheter på det sätt som tidigare väntats. Direktivet kommer träda i kraft som svensk lagstiftning under 2026.

Bostadsområden och kundnöjdhet

Det osäkra omvärldsläget påverkar även Malmös bostadsområden och ökar behovet av beredskap för att motverka polarisering samt stärka delaktighet och gemenskap.

Situationen kräver också mer fokus på ordning och reda som skapar den trygghet som boende har rätt att förvänta sig i sin boendemiljö. En sådan utveckling bidrar också till utökad tillit och att boende blir stolta över och känner ett ansvar för sitt område. Det är tydligt att en majoritet av hyresgäster/boende förväntar sig att det ska vara helt, rent och snyggt i allmänna utrymmen samt att grannar förhåller sig till de regler som finns. Det förutsätter att hyresvärdar och bostadsaktörer är tydliga i sina krav och följer upp dem.

Trots att Malmö fortsätter att växa går bostadsmarknaden in i ett mer konkurrensutsatt läge. Det ställer ökade krav på bostadsaktörer, där hyresnivåer, kvalitet i bostäderna, utemiljöer och service är avgörande för att attrahera och behålla hyresgäster.

Allmännyttan har en särskild roll i bostadsförsörjningen och ska bidra till en långsiktigt hållbar bostadsmarknad. I Malmö finns sedan länge tydliga skillnader mellan MKB:s bostadsområden och staden som helhet, bland annat när det gäller ekonomiskt bistånd och förvärvsfrekvens.

En viktig åtgärd för att minska segregationen vore att fler hyresvärdar acceptera ekonomiskt bistånd som inkomst vid uthyrning. Exempelvis är andelen hushåll med långvarigt ekonomiskt bistånd mer än fyra gånger så högt i MKB:s bestånd än i Malmö i stort. Samtidigt är det positivt att skillnaderna vad gäller ekonomiskt bistånd och förvärvsfrekvens minskar, men utvecklingen går för långsamt och nivåerna är fortfarande höga.

Lagstiftning

MKB Nets verksamhet omfattas av NIS2-direktivet, som har införlivats i svensk rätt genom cybersäkerhetslagen som trädde i kraft i januari i år. Regelverket ställer ökade krav på systematiskt och riskbaserat arbete med informationssäkerhet, inklusive riskhantering, incidentrapportering och beredskap.

Skatteverkets nya tolkning av EU-domstolens praxis kring boendeparkering innebär att en större del av parkeringsuthyrningen kan komma att bli momspliktig. Samtidigt pågår en statlig utredning som bland annat ser över möjligheten att undanta uthyrning av parkeringsplatser till egna hyresgäster. Uppdraget ska redovisas senast i december 2026. Eventuellt förändrade regler kan påverka prissättningen och därmed efterfrågan och uthyrningsgraden.

Den nya lagstiftningen om offentlig säljverksamhet väntas träda i kraft den

1 augusti 2026, med undantag för vissa bestämmelser som föreslås träda i kraft 1 januari 2027. MKB undersöker om och i så fall på vilket sätt bolaget kan påverkas av den kommande lagstiftningen.

Medarbetare

Generellt syns en god tillgång på arbetskraft inom fastighetsbranschen och MKB noterar ett högt söktryck vid rekrytering. Samtidigt ökar behovet av kompetensväxling i takt med en utveckling med nya arbetssätt och verktyg, bland annat kopplat till fortsatt digitalisering och AI.

Förändringar i hur kunder förväntar sig service, tillgänglighet och kommunikation kommer också ställa nya krav på bostadsbolag och medarbetare. Mot bakgrund av detta kommer kompetensutveckling vara en viktig del för bolaget.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Introduktion

Bolaget fortsätter att arbeta enligt de strategier som satts till 2030 och som ska leda till måluppfyllelse inom ett antal områden. Arbetet omfattar bland annat effektivare resursutnyttjande och ökad produktivitet. Trots fortsatta kostnadsökningar förväntas därmed ett starkare resultat för 2027 jämfört med föregående år.

Attraktiv hyresvärd

För att utöka MKB:s kunderbjudande kommer bolaget fortsätta utveckla och tydliggöra olika segment som seniorbostäder, studentboende och ungdomsbostäder. Bland annat undersöker bolaget hur det ska bli möjligt att omvandla bostäder i befintligt bestånd till trygghetsbostäder för äldre, med särskild tillgänglighetsanpassning och närhet till gemenskapsytor. MKB genomför också en utredning av hur bostadsbehov hos äldre med olika ekonomiska förutsättningar kan tillgodoses mer träffsäkert utifrån olika preferenser och behov. Bolaget planerar även för nyproduktion av seniorbostäder.

Det blir allt viktigare, bland annat för att kunna vara konkurrenskraftiga över tid, att förstå när och hur kunder vill ta del av service. För att möta detta tar bolaget ett samlat grepp om hur och när vi ger service till våra kunder, med målet att säkerställa tillgänglighet, förutsägbarhet och effektivitet som motsvarar kundernas förväntningar och bidrar till en enkel vardag.

I syfte att förbättra kundernas serviceupplevelse anpassar bolaget sina arbetssätt utifrån våra kunders önskemål och behov. Som en del i detta har ett digitalt ärendehanteringssystem införts. Verktyget ger kunderna ett enhetligt bemötande, bättre insyn i sina ärenden och kortare ledtider. Det nya systemet gör det också möjligt att arbeta direkt från mobilen, vilket ytterligare bidrar till ökad effektivitet som frigör tid för service och reparationer. Framåt ligger fokus på att fortsätta utveckla användandet och

våra arbetssätt.

MKB fortsätter också att jobba för att säkerställa att bolagets leverantörer håller den standard som är avtalad och möter våra kunder med motsvarande kundfokus som bolaget har internt.

Resultatförstärkande arbete genom att effektivisera inköpsprocesser och därmed minska kostnader utan att göra avkall på kvalitet fortsätter vara ett fokus för bolaget även kommande år. Givet den generella kostnadsutvecklingen blir det än viktigare att kontrollera och minska de kostnader bolaget har rådighet över. Bland annat har bolaget prissäkrat elkostnaderna för att öka förutsägbarheten.

Utveckling av det befintliga beståndet genom större underhållsprojekt kommer vara ett stort fokus även kommande år. Både Bellevuegården och Holma genomgår större förändringar och upprustning, samtidigt som stambyten genomförs i flera områden. MKB har som mål att öka kundnöjdheten genom att förbättra underhållsprocessen med fokus på kvalitet, affärsmässighet och kundens behov samtidigt som resurserna används mer effektivt. Bolaget lägger också stor vikt vid att hålla en god balansgång mellan hyresnivåer och kunders förväntan på en bra bostad med modern standard.

Samverkan med andra aktörer är en viktig framgångsfaktor för MKB. Sedan tidigare har bolaget samverkansmodeller bland annat med Arbetsmarknads- och socialförvaltningen, Fastighets- och gatukontoret, Stadsbyggnadskontoret, Kulturförvaltningen samt Boplats Syd. Under 2026 arbetar MKB fram en samverkansmodell med MEHAB för att kunna samarbeta på både operativ och strategisk nivå och har inlett diskussioner med Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen för samarbete. MKB ingår också i samverkan med andra förvaltningar inom ramen för *Lokal utveckling* som Fritidsförvaltningen har ansvar för. Bolaget fortsätter också lägga stor vikt vid samverkan med myndigheter, ideell sektor, branschkollegor och andra lokala aktörer för att kunna genomföra uppdraget på bästa sätt.

Nyproduktion till rimlig hyra

MKB fortsätter tillföra nya bostäder till Malmö, med ett särskilt fokus på att hålla hyresnivåer på en nivå som många Malmöbor kan efterfråga. Det är viktigt att göra rätt vägval i tidiga skeden för att veta att projekt kommer vara möjliga att genomföra till en rimlig hyra.

Minskad klimatpåverkan är en av de större utmaningarna inom nybyggnation. För att gradvis sänka klimatutsläpp till 2030 har bolaget infört en klimattrappa där det tydligt framgår hur utvecklingen behöver se ut. MKB har också stärkt upphandlingsarbetet för att entreprenörer i högre grad ska kunna konkurrera på just minskad klimatpåverkan och pris. Utvecklingen kommer behöva göras tillsammans med branschen. Det är en utmaning, men också en framgångsfaktor, att lyckas hålla fokus på minskad klimatpåverkan och samtidigt erbjuda bostäder till en rimlig hyra.

MKB ser ett fortsatt bostadsbehov i Malmö och ser samtidigt att det blir

ännu viktigare att lyckas tillföra rätt produkt i rätt prissegment. Att följa marknaden och priskänslighet kommer bli än viktigare. MKB ser att det exempelvis behövs fler stora lägenheter i bostadsbeståndet. Samtidigt är det tydligt att kostnader för nyproducerade stora bostäder är höga vilket innebär att de inte kommer kunna efterfrågas ekonomiskt av stora delar av de målgrupper som är i behov av dem. Att slå samman mindre lägenheter i det befintliga beståndet är en möjlighet, men även det innebär utmaningar.

Social utveckling

MKB-metoden som införts i Rosengård, Holma och Kroksbäck planeras utökas även till Nydala och Gullviksborg under 2027. När det är gjort kommer bolaget ha ett särskilt förvaltningsfokus på samtliga bostadsområden som finns med på polisens lista över utsatta områden. Utöver MKB-metoden finns BID-samarbete som har visat på mycket goda resultat i Seved, som också finns med som utsatt område på polisens lista.

Utöver att införa metoden i ytterligare områden ser bolaget över möjligheten att kunna göra breddsatsningar i hela bolagets bestånd med sådana insatser i metoden som har varit framgångsrika och kan skalas upp. Det handlar exempelvis om servicebesök och boenderåd.

Boinflytande och att ta vara på kunders synpunkter är viktigt för en ökad kundnöjdhet men är också ett redskap för att öka delaktigheten och den kollektiva förmågan i bolagets områden. Detta kommer vara än viktigare i tider av global oro med ökad risk för extern påverkan som är ämnad att leda till destabilisering och polarisering. MKB ser det också som en viktig insats att fortsätta förstärka boinflytandet i alla större förändringar och processer för att visa att kunder kan göra skillnad.

I syfte att stärka bolagets områden gör MKB också breda satsningar för att barn och unga ska ha en meningsfull fritid och lyckas i skolan. Bolaget medverkar också till flera arbetsmarknadsinsatser för att fler vuxna ska kunna bli självförsörjande. Även om sådana satsningar inte är MKB:s kärnuppdrag är det tydligt att det är faktorer som lyfter våra bostadsområden, vilket är viktigt för både MKB och Malmö som stad. Bland annat har bolaget startat upp en jobbhubb i Lindängen tillsammans med Skanska och Stena Fastigheter för att medverka till ökad sysselsättning.

Miljömässig hållbarhet

En viktig del av arbetet för att minska bolagets klimatpåverkan ligger i nyproduktionsprocessen, vilket redogörs för ovan under rubriken *Nyproduktion till rimlig hyra*.

Kommande år kommer bolaget arbeta aktivt för att stärka beredskap och motståndskraft mot klimatförändringar och extremväder. Detta kommer främst ske genom att arbeta enligt de handlingsplaner som tagits fram för samtliga områden i samband med de klimatrisk- och sårbarhetsanalyser som genomförts.

Bolaget har fortsatt ett fokus på trädförtätning och att öka

krontäckningsgraden i bolagets områden, enligt principen 3-30-300.

Samtidigt förbereder sig MKB för att vattenbrist kan bli en mer långsiktig företeelse, vilket kommer att kräva förändrade arbetssätt och ett mer resurseffektivt nyttjande av vatten. Hushållens förbrukning står för den största delen, vilket gör det särskilt viktigt att arbeta med åtgärder som påverkar användningen. Bolaget ser därför över möjligheterna att utöka individuell mätning samt andra verktyg som kan synliggöra vattenanvändningen och skapa incitament för att minska förbrukningen. Det är viktigt för bolaget att det finns en förståelse för att den typen av insatser behöver genomföras i syfte att ta vara på gemensamma resurser.

Parallellt fokuserar bolaget på att minska vattenanvändningen i den egna verksamheten, exempelvis vid fasadtvätt och bevattning. MKB undersöker också möjligheten att använda tekniskt vatten istället för dricksvatten där det är lämpligt. I Bellevuegården pågår också ett EU-finansierat projekt med målet att möjliggöra användning av regnvatten i tvättstugor. Generellt kommer resiliensfrågor behöva prioriteras upp i nyproduktion för att framtidssäkra bostäderna som tillförs.

Att skapa cirkulära materialflöden är en av bolagets målsättningar till 2030 inom ramen för miljömässig hållbarhet. En omställning till en högre grad av återbruk av befintligt material i underhållsprojekt är en viktig del i att nå målet. MKB har etablerat en återbrukshub som nav för internt återbruk och utvecklar den vidare för att öka cirkulära materialflöden i underhåll och reparationer. Ett tydligt fokus framöver är också att arbeta enligt tydliga riktlinjer för när reparation ska tillämpas istället för byte.

Konceptet *hållbar vardag*, som är till för att våra kunder ska kunna minska sin klimatpåverkan, kommer rullas ut till fler bostadsområden 2027. Konceptet består av ett basutbud som ska gälla i samtliga områden samt särskilda områdesanpassade lösningar som väljs ut till respektive område.

Framöver kommer planer kopplade till miljömässig hållbarhet få en tydligare och större plats i de områdesstrategier som tagits fram för samtliga bostadsområden.

Effektiv och engagerad organisation

Bolaget har under den senaste tiden genomfört flera organisationsförändringar och fokuserar nu på att få nya avdelningar och strukturer att fungera väl. Förändringarna har syftat till att stärka den nära förvaltningen och vidareutveckla stödfunktionerna, som en del i arbetet med att nå målen för 2030.

En central prioritering framåt är att ytterligare stärka ett kundorienterat arbetssätt i hela organisationen.

Interna karriärvägar och kompetensutveckling är viktiga verktyg för att möta nya behov i verksamheten, inte minst till följd av förändrade arbetssätt. Det ska finnas goda möjligheter för medarbetare att utvecklas och göra karriär inom bolaget.

MKB fortsätter utveckla effektiviseringsarbetet med hjälp av möjligheter inom digitalisering och AI. Förändrade arbetssätt krävs för att kunna öka nyttjandet av AI och bolaget rullar för närvarande ut AI-verktyget Copilot bredare i bolaget. Effektiviserade flöden och automatisering är redskap för att skapa mer tid för att ge bra service till våra kunder.

Bolaget undersöker också möjligheterna att etablera så kallade digitala tvillingar, det vill säga virtuella kopior av fysiska byggnader. Verktygen kan användas för att underlätta underhållsplanering, bruksvärdering och visualisering, exempelvis som stöd i felanmälan och ärendehantering.

I september inför MKB slumpvisa drogtester för medarbetare, vilket kommer att omfatta samtliga roller och funktioner i bolaget. Arbetet har föregåtts av en gedigen utredning, utbildning och förankring på olika nivåer i bolaget. Syftet är att förebygga droganvändning och bidra till en trygg och säker arbetsmiljö.

Vidare arbetar MKB för att se över den egna rollen i klimatpåverkan genom att öka miljömedvetenheten bland anställda och ta ansvar för att minska påverkan från kontoren.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**3 368 000**	**3 508 000**	**3 633 000**	**3 760 000**
Personalkostnader	-397 000	-403 000	-412 000	-421 000
Lokal- och markhyror	-18 000	-18 000	-18 000	-18 000
Övriga kostnader	-1 792 000	-1 766 000	-1 785 000	-1 843 000
Avskrivningar	-562 000	-604 000	-629 000	-644 000
Totala kostnader	**-2 769 000**	**-2 791 000**	**-2 844 000**	**-2 926 000**
Rörelseresultat	**599 000**	**717 000**	**789 000**	**834 000**
Finansiella intäkter	3 000	5 000	5 000	5 000
Finansiella kostnader	-313 000	-406 000	-431 000	-463 000
Resultat efter finansiella poster	**289 000**	**316 000**	**363 000**	**376 000**
Koncernbidrag				
Övriga bokslutsdispositioner				
Resultat före skatt	**289 000**	**316 000**	**363 000**	**376 000**
Skatt/Latent skatt				
Resultat	**289 000**	**316 000**	**363 000**	**376 000**

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Nyproduktion	825 000	698 000	612 000	848 000	654 000	800 000	800 000
Förvärv	150 000	127 000	112 000	95 000	100 000	100 000	100 000
Investeringar i befintligt bestånd	698 000	545 000	425 000	405 000	450 000	450 000	450 000

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Summa	**1 673 000**	**1 370 000**	**1 149 000**	**1 348 000**	**1 204 000**	**1 350 000**	**1 350 000**

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	800 000	500 000	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000

Budgetskrivelse 2027

Räddningstjänsten Syd

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **6**

Ekonomisk plan **8**

Sammanfattning

Denna budgetskrivelse är ett utdrag ur pågående rambudgetprocess för Räddningstjänsten Syd. Förbundets budgetprocess beskrivs ytterligare i inledningen av ekonomiska planen. Sammanfattningsvis kan sägas att beredningsarbetet pågår utefter tidplanen att samråd sker med förbundets medlemmar kring medlemsavgift och övergripande rambudget på höstens medlemsforum i oktober. Visst inledande samråd har skett på vårens medlemsforum den 29 maj.

Budgetskrivelsens förhållande till eventuella nya medlemskommuner
Detta dokuments ekonomiska beräkningar och övriga antaganden är gjorda utifrån nuvarande 6 medlemskommuner och ekonomiska ramar. Vid eventuellt inträde av ytterligare medlemmar i förbundet behöver justeringar göras.

Arbetet med budgetskrivelsen
Denna budgetskrivelse med prognos för kommande år har inte varit föremål för beslut i direktionen. Dock har information givits till direktionens arbetsutskott om dess övergripande innehåll.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Räddningstjänsten Syd anpassar sig löpande för omvärldens förändring och krav och har under de senaste åren intensifierat arbetet för att anpassa verksamheten efter de oroligheter i omvärlden som numera pågår på flera håll och skapar osäkerheter på flera håll såväl mänskliga, geopolitiska som ekonomiska. Sveriges uppbyggnad och upprustning av totalförsvaret fortsätter med stora insatser på uppbyggnaden av det civila försvaret. Det statliga stödet via MCF, Myndigheten för civilt försvar, till planering och uppbyggande av räddningstjänst under höjd beredskap fortsätter. För närvarande, 2026, erhåller Räddningstjänsten Syd 2 500 tkr i bidrag till planering och utbildningsresurs och har gjort det möjligt för förbundet att intensifiera och förbereda verksamheten för att bättre möta eventuellt ökade behov vid kris. Stödet väntas fortgå under hela planperioden.

Staten har också via MCF möjliggjort bidrag till anskaffning av utrustning och material för ökad beredskapshållning samt utrustning av civilpliktiga brandmän i det läge dessa skulle kallas in till tjänstgöring. Delar av dessa bidrag är ryckiga och till del oförutsägbara vilket skapar vissa svårigheter avseende planering, anskaffning och personell bemanning. Förbundets uppfattning är också att de större räddningstjänstförbunden missgynnas i fördelningen. En dialog pågår mellan stortstadsförbunden och MCF kring detta.

På grund av ålder, teknisk utveckling samt världsläget pågår en upprustning av förbundets räddningscentraler vilket till del finansieras med bidrag från MCF. Upprustningarna är tekniskt komplicerade och färdigställandetidpunkten beräknas därför dra ut på tiden

I början av 2026 började den nya cybersäkerhetslagen som bygger NIS-2 direktivet att gälla. Detta ökar kraven på förbundet att anpassa verksamheterna och IT-systemen som används för att möta kraven och kommande utmaningar. En del insatser har redan gjorts men ytterligare åtgärder och resurser kommer att behöva läggas på detta område då en ständig utveckling pågår.

Senare under planeringsperioden väntas också dagens kommunikationssystem RAKEL att börja bytas ut till det nya SWEN - Swedish Emergency Network. Tidplanen idag pekar på 2028-2029 på ett införande men visst förberedande arbete är redan igång. Osäkerhet råder idag kring kostnader för såväl utrustning som abonnemangsavgifter,

Förbundet står inför ökade miljökrav angående gamla PFAS-föroreningar som på ett eller annat sätt behöver åtgärdas. Arbetet har inletts med provtagning i marken på brandstationer och övningsplatser.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Förbundet utvecklar löpande utbildning- och informationsverksamheten för att nå fler medborgare.
Arbetet fortsätter med digitalisering av vårt utbildningsutbud. Grundläggande brandskyddsutbildning erbjuds nu digitalt och särskilda anpassningar har gjorts för att nå personal inom hemsjukvård och vårdboenden, Satsningen på digitala skärmar för släckövningar möjliggör utbildning på plats hos fler kunder. Förbundet har nu avtal med Malmö, Lund, Eslöv och Kävlinge kring utbildningstjänster. Förhoppningsvis är också avtal med Burlöv och Svedala snart på plats. Ytterligare ett digitalt informationsmaterial är framtaget riktat mot mellanstadieelever där satsningen är i tre olika block beroende på årskurs. Målet är att utbilda fler elever än vad som varit möjligt tidigare.
Samverkan med hemtjänst och seniorsamordnare fortsätter för att stärka brandsskyddet för särskilt utsatta grupper. Bland åtgärderna finns att öka antalet brandvarnare kopplade till trygghetslarm. Förbundet har vidare som en försöksverksamhet anskaffat ett antal automatiskt släckande brandskydd för utplacering hos särskilt riskutsatta.

Räddningstjänsten Syd ska enligt förbundsordningen planera och agera för att öka antalet medlemmar i förbundet. Förbundet har under 2026 fått sin sjätte medlemskommun - Svedala. Det pågår just nu interna diskussioner i ett antal kommuner. kring organisering av deras respektive räddningstjänst. Höör ligger närmast i konkret handling där man uttryckt intresse för Räddningstjänsten Syd och här har vissa inledande samtal förts. Skulle det ske att fler kommuner väljer att söka medlemskap i förbundet så kommer det att innebära nya möjligheter men också utmaningar för att få ihop det på ett tillfredsställande sätt.

Förbundets övningsplatser är viktiga för att upprätthålla den operativa kompetensen och Barbara har till del rustats upp nyligen men det finns det ett större behov av ombyggnad och upprustning de kommande åren om de ska fortsätta fungera som övningsplatser. I den följande ekonomiska planen

har för år 2029 lagts in ökade hyreskostnader för en ännu inte beslutad upprustning av Barbara.

Förbundet har på senare tid upplevt utmaningar i brandmannarekryteringen där antalet ansökningar minskat samtidigt som rörligheten ökar. Till detta kommer utmaningen att få fler kvinnliga ansökningar. Förbundet ser också utmaningar med att rekrytera och behålla RIB-personal (räddningspersonal i beredskap) i förhållande till deras huvudsysselsättning och privatliv. Ökad personalrörlighet medför att ökade resurser måste läggas på rekrytering, introduktion, utbildning och personlig utrustning.

Utöver tidigare nämnda IT-säkerhetskrav vill förbundet även vidareutvecklas kring AI och vad det kan innebära för att avhjälpa och effektivisera det administrativa arbetet men även gentemot kunder och myndighetsutövning. Inom ett angränsande område ligger utökat användare av drönarteknik men också användningar av robotteknik för att utveckla och effektivisera operativ förmåga. På sikt skulle ny teknik kunna reducera vissa tunga och farliga arbetsinsatser.

Ekonomisk plan

Inledning kring budget och budgetprocess för Räddningstjänsten Syd

Kommunalförbundet Räddningstjänsten Syds budgetprocess kan övergripande beskrivas enligt följande:

Treårig rambudget med beslut om medlemsavgift för nästkommande år. Direktionen beslutar om denna efter det att dialog med medlemskommunerna har skett. Under de senaste åren har denna dialog pågått fram till höstens medlemsforum under oktober där representanter för medlemskommunerna och direktionens arbetsutskott träffas. Därefter har direktionen beslutat om en rambudget och medlemsavgift. I beslutet ingår vidare ett uppdrag till förbundsdirektören att ta fram en verksamhetsplan med internbudget.

Verksamhetsplan med internbudget för nästkommande år. Internbudgeten arbetas fram av förbundet med utgångspunkt av föreliggande rambudget och sedan godkänns verksamhetsplanen med ingående internbudget av direktionen. Det är utifrån detta dokument som verksamheten sedan följs upp såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt.

Dialog/beredning med medlemskommunerna avseende medlemsavgiften sker löpande under året och samordnas av Lunds kommun. I denna beredning ingår bland annat att medlemmarnas och förbundets ekonomichefer träffas.

Intäktsfördelning och finansiering av Räddningstjänsten Syd. I enlighet med förbundsordningen så ska Räddningstjänsten Syds verksamhet finansieras av bidrag - medlemsavgifter i den mån kostnaderna inte täcks på annat sätt. Enskild medlemskommun kan dessutom ge förbundet särskilt uppdrag och ska då särskilt finansiera denna. Intäktsfördelningen i förbundet är ca 85 % medlemsavgift och 15 % taxor och avgifter mm. Malmö stad ger sedan ett par år Räddningstjänsten Syd ett särskilt uppdrag avseende brandtillsyner inom ramen för Tryggare Malmö. För detta erhåller förbundet årligen ca 1 850 tkr vars belopp är föremål för viss uppräkning.

Fördelningen av medlemsavgiften mellan förbundsmedlemmarna sker på basis av invånarantalet 1 januari året före fördelningsåret/budgetåret. Malmö stads andel inför 2027 beräknas till 60,10 %.

De miljöskador till följd av skumanvändning som nu leder bland annat till provtagningskostnader har i allt väsentligt uppstått innan förbundets bildande. Parallellt med att åtgärder vidtas och att kostnader uppstår arbetar medlemskommunerna på att hantera fördelningen av dessa. Medlemskommunernas arbete leds av Malmö stad.

Budgetprocess inför 2027 och budgetskrivelse. Nuvarande planering bygger på att medlemsforum i oktober kommer att behandla frågan om medlemsavgiftens uppräkning inför 2027. Denna budgetskrivelse bygger på förbundets egen planering och inledande dialog med Lunds kommun. Ett

förberedande möte har också hållits med medlemskommunernas ekonomichefer eller motsvarade. Arbetet har skett på tjänstemannanivå. Viss övergripande information kring budgetarbetet har getts till medlemmarna på medlemsforum i maj i år.

Resultatet 2027-2029
Resultatprognosen för år 2027 visar på ett nollresultat medan för åren 2028-2029 uppvisas negativa resultat. För de senare åren råder viss prognososäkerhet kring vissa intäkter och kostnaders utveckling i skrivande stund. Ambitionen är att arbeta mot reducerat underskott om möjligt nollresultat.

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**457 843**	**477 500**	**491 500**	**507 200**
Personalkostnader	-317 166	-326 000	-336 100	-346 800
Lokal- och markhyror	-41 250	-43 000	-45 300	-48 200
Övriga kostnader	-74 801	-78 000	-80 100	-82 500
Avskrivningar	-26 200	-30 700	-34 100	-36 700
Totala kostnader	**-459 417**	**-477 700**	**-495 600**	**-514 200**
Rörelseresultat	**-1 574**	**-200**	**-4 100**	**-7 000**
Finansiella intäkter	5 300	5 200	5 300	5 300
Finansiella kostnader	-3 726	-5 000	-8 200	-9 300
Resultat efter finansiella poster	**0**	**0**	**-7 000**	**-11 000**
Koncernbidrag				
Övriga bokslutsdispositioner				
Resultat före skatt	**0**	**0**	**-7 000**	**-11 000**
Skatt/Latent skatt				
Resultat	**0**	**0**	**-7 000**	**-11 000**

Intäkter
Förbundets medlemsavgifter har för respektive år räknats upp med följande procentsatser. 2027 3,1%, 2028 3,3% samt 2029 3,5%. Grunden för uppräkningen kommer från SKR:s PKV-index.
Övriga intäkter förändras i enlighet med gällande taxor och avgifter och viss volymförändring har antagits. Bidrag från staten till planering och utbildning för Räddningstjänst under höjd beredskap, RUHB, beräknas utgå under hela planperioden med 2 500 tkr årligen. På uppdrag av Myndigheten för civilt försvar (MCF) väntas Securitas bedriva GRIB-utbildningar på förbundets övningsplats Barbara under hela perioden. Dessa uppskattas till knappt 3 500 tkr. Förbundet räknar däremot med att få ersättning för kontextutbildningar inom ramen för RUHB på motsvarande 1 200 tkr till och med 2028.

Personalkostnader
Personalkostnaderna har räknats upp i huvudsak med årlig löneuppräkning utifrån nu tillgängliga prognoser. Några löneavtal för perioden finns i nuläget inte. Under 2027 väntas förutsättningarna vara relativt lika mot 2026, men från och med 2028 och vidare in i 2029 väntas pensionskostnaderna öka, främst på grund av förväntad ökad inflation.

Lokal- och markhyror
Lokalhyrorna väntas öka från 41 250 tkr 2026 till 43 000 tkr 2027. Den största anledningen till det, utöver årlig uppräkning är att det hyreskontrakt som övergått från Svedala kommun för stationen i Svedala i samband med att förbundet utökades i maj 2026, dels genererar hyra för hela året men hyreskostnaden ökar också på grund av att stationen i Svedala rustas upp. Hyreskostnaderna kan öka ytterligare under 2029 då ett större upprustningsprojekt på Barbara antas genomföras.

Övriga kostnader
Övriga kostnader väntas öka under hela perioden. Detta kan härledas till den allmänna prisökningen på köpta varor och tjänster.

Avskrivningar
Räddningstjänsten Syds avskrivningskostnader ökar succesivt under planperioden till följd av förbundets ökade investeringsvolymer. Kostnaderna drivs upp på grund av den ökade investeringstakten i form av fordon och till viss del lokalrelaterade investeringar, bland annat i förbundets räddningscentraler. Till dessa utgår visst investeringsbidrag men som av redovisningsmässiga skäl hanteras som bidragsintäkt som matchas mot avskrivningen.

Finansiella intäkter
För de finansiella intäkterna som består av ränteintäkter på förbundets likvida medel samt avkastning på placerade pensionsmedel förväntas inga större förändringar. Eventuellt kan ökade räntor i slutet av planperioden innebära något ökade intäkter men osäkerhetsfaktorn är hög och det budgeteras därför inte med någon ökning.

Finansiella kostnader
Räddningstjänsten Syds finansiella kostnader består huvudsakligen av en finansiell del av pensionsskulden samt ränta på förbundets investeringslån från Malmö stad. Den finansiella delen på pensionsskulden väntas öka under 2028 och fortsätter vara hög under 2029. Räntan på investeringslånen väntas öka under 2027 då det lån som togs upp 2021 för att finansiera förbundets övertagande av fordon från Malmö Leasing AB ska få en ny räntebindning samt att förbundet ökar upplåningen under hela planperioden.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
System och licenser	500	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
IT radio och kommunikationsutrustning	1 500	3 000	11 000	1 500	1 500	1 500	1 500
Räddningsutrustning	8 000	5 000	5 000	5 000	8 000	6 000	6 000
Övriga inventarier	4 000	3 500	3 500	4 000	3 500	3 500	3 500
Lokalrelaterade investeringar	14 000	3 000	5 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Fordon	13 000	42 000	20 000	21 000	39 000	21 000	18 000
Summa	**41 000**	**57 500**	**45 500**	**38 500**	**59 000**	**39 000**	**36 000**

Investeringsnivåerna de kommande åren väntas vara fortsatt höga jämfört med historiska nivåer. Under 2027 kommer det bland annat investeras i två nya släckbilar samt ett höjdfordon. Under 2028 planeras investeringar i ytterligare två höjdfordon vilket också driver upp utgifterna. Under 2029 väntas ytterligare två släckbilar bytas ut.

Utbytet av kommunikationssystemet RAKEL väntas genomföras under 2028-2029. Då kommer investeringsvolymerna öka för IT radio och kommunikationsutrustning.

Åren efter planperioden beräknas löpande utbyte av fordon. Utvecklingen av räddningsutrustning går fort och under kommande år spår förbundet en delvis övergång till robotisering och ytterligare ny teknik.

Upprustning och ombyggnad av förbundets förhyrda lokaler medför vissa lokalrelaterade investeringar.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	-1 900	25 600	12 100	-400	16 600	-5 500	-5 500

Under perioden avser förbundet att lånefinansiera främst till fordon via Malmö stads internbank. Eventuellt tillkommer lån för terminaler till

kommunikationssystemet SWEN under 2028-2029.

I ovanstående siffror tas inte hänsyn till en eventuell ytterligare utvidgning av förbundet där det kan bli aktuellt med förvärv av anläggningstillgångar vilka kan komma att finansieras via lån.

För åren efter planperioden 2027-2029 bygger låneskulden på nu planerade skattade investeringar.

Total planerad upplåning ryms inom nu beslutat låneram på 170 000 tkr.

Budgetskrivelse 2027

Sydskånes avfallsaktiebolag,
SYSAV

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **5**

Ekonomisk plan **6**

Sammanfattning

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**1 524 640**	**1 500 000**	**1 600 000**	**1 700 000**
Personalkostnader	-343 191	-320 000	-326 000	-333 000
Lokal- och markhyror	-1 545			
Övriga kostnader	-971 532	-956 000	-1 027 000	-1 116 000
Avskrivningar	-190 347	-194 000	-197 000	-171 000
Totala kostnader	**-1 506 615**	**-1 470 000**	**-1 550 000**	**-1 620 000**
Rörelseresultat	**18 025**	**30 000**	**50 000**	**80 000**
Finansiella intäkter	6 864			
Finansiella kostnader	-5 501			
Resultat efter finansiella poster	**19 388**	**30 000**	**50 000**	**80 000**
Koncernbidrag				
Övriga bokslutsdispositioner				
Resultat före skatt	**19 388**	**30 000**	**50 000**	**80 000**
Skatt/Latent skatt				
Resultat	**19 388**	**30 000**	**50 000**	**80 000**

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Livstidsförlängning P1/P2	41 000						
Economizer 1 - P3	42 000						
Kärl	31 000						
Övriga investeringar	146 000	210 000	210 000	210 000			
Summa	**260 000**	**210 000**	**210 000**	**210 000**			

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)							

Budgetskrivelse 2027

Sydvatten AB

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **5**

Ekonomisk plan **6**

Sammanfattning

Budgetskrivelse 2027 för Sydvatten AB. Siffrorna bygger på prelimnär budget och flerårsplan 2027 - 2035. Sifforna kommer att revideras under hösten i samband med bolagets budgetarbete.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Världsläget var vid upprättandet av preliminär budget 2027 och flerårsplan 2028 – 2035 ytterst osäkert och svår prognosticerat. En utdragen konflikt skulle kunna få stor påverkan på kostnadsutvecklingen för räntor, el, kemikalier och övriga insatsvaror. Vi valde att i den preliminär planen inte göra några ny antagande jämfört med nuvarande budget och resultaträkningen är därmed oförändrad 2027 – 2035. Hittills under 2026 har påverkan på priserna på insatsvarorna varit mindre än befarat. Vi kommer dock följa utvecklingen under våren och lyfta in eventuella förändrade förutsättningar i budgetarbetet.

De senaste två åren har varit betydligt nederbördsfattigare än normalt under vinter, vår och höst, de perioder under vilka våra sjöar normalt fylls på. Denna utveckling har lett till att vi nu har väldigt låga vatten- och grundvattennivåer i södra Sverige vilken har en mycket hög påverakan på bolaget.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Som nämnts ovan har vi en situation med mycket låga nivåer i sjöar och grundvatten. Den rådande situationen är en effekt av ett förändrat klimat som blir allt mer oförutsägbart. Denna utveckling har varit en del av Sydvattens planeringsförutsättningar under flera år och vi har format våra strategier utifrån denna. Arbetet med att minska dricksvattenanvändningen i linje med vårt 2 %-mål kommer att fortsätta vara högt prioriterat i samverkan med övriga VA-aktörer. För att långsiktigt säkra råvattenförsörjningen är projektpaketet Bolmenvatten till Vomb en förutsättning. Under våren har reviderade kalkyler för delprojekten inom projektpaketet tagits fram och presenterats i bolagets styrelse i syfte att sedan lyftas in i budget och flerårsplan 2027–2036. Med en uppdaterad budget och flerårsplan går arbetet med Bolmenvatten till Vomb in i en tydligare genomförandefas med en realistisk målsättning att ha full råvattenförsörjning från Bolmen till båda våra vattenverk till 2036. Revideringen kommer innebära högre investeringsvolymer och finansieringsbehov än vad som anges i denna rapport.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**520 525**	**564 000**	**607 000**	**643 000**
Personalkostnader	-104 115	-108 000	-112 000	-116 000
Lokal- och markhyror	-4 305	-5 000	-5 000	-5 000
Övriga kostnader	-172 220	-171 000	-171 000	-177 000
Avskrivningar	-128 010	-158 000	-172 000	-181 000
Totala kostnader	**-408 650**	**-442 000**	**-460 000**	**-479 000**
Rörelseresultat	**111 875**	**122 000**	**147 000**	**164 000**
Finansiella intäkter	500	1 000	1 000	1 000
Finansiella kostnader	-83 535	-103 000	-125 000	-142 000
Resultat efter finansiella poster	**28 840**	**20 000**	**23 000**	**23 000**
Koncernbidrag	0			
Övriga bokslutsdispositioner	-23 440	-15 000	-14 000	-11 000
Resultat före skatt	**5 400**	**5 000**	**9 000**	**12 000**
Skatt/Latent skatt	-5 400	-5 000	-9 000	-12 000
Resultat	**0**	**0**	**0**	**0**

Kostnadsutvecklingen under planperioden är primärt driven av avskrivningar och finansiella kostnader i takt med att bolaget genomför investeringar. Övriga kostnader förväntas landa på en relativt konstant nivå där prisökningar i samhället till stor del balanseras av något lägre förväntad dricksvattenleveranser och ett effektivare resursutnyttjande i kombination med en stor andel egen energiproduktion. Skatteeffekten av nuvarande ränteavdragsbegränsningar ökar succesivt under perioden, en eventuell förändring av lagstiftningen skulle innebära en positiv påverkan på bolagets resultat.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Företagsekonomiskt lönsamma	100 700	45 300	103 700	11 500	600	600	600
Företagsekonomiskt lönsamma - underhåll	37 400	50 000	23 200	25 500	16 000	15 700	15 600
Samhällsekonomiskt lönsamma	299 081	480 400	264 500	227 600	201 100	331 300	429 100

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Tvingande	6 840	17 400	10 900	12 000			
Summa	**444 021**	**593 100**	**402 300**	**276 600**	**217 700**	**347 600**	**445 300**

Volymmässigt utgör projektpaketet Bolmen vatten till Vomb (Samhällsekonomiskt lönsamma) den största delen av investeringarna. Bolmenvatten till Vomb innebär att Bolmen blir den primära råvattenresursen, vilket skapar full redundans avseende råvattentillgång och skapar förutsättningar för kapacitetsökning vid Vomb som medför full redundans mellan våra produktionsanläggningar. Revideringen av kalkylerna för BTV kommer primärt påverka investeringsvolymerna för åren 2031-2032. Under perioden 2027 - 2028 är projekten Pumpstation Stehag (Samhällsekonomiskt lönsamma) med cirka 365 miljoner kronor och en tredje ledning mellan Ringsjöverket och Västra Strö (Samhällsekonomiskt lönsamma) med cirka 308 miljoner kronor volymmässigt störst.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	200 000	300	250	100	0	150	200

Finansieringsbehovet baseras på investeringsplanen och följer gällande beslut om borgensram. Revideringen av kalkylerna för BTV kommer påverka finansieringsbehovet för åren 2031-2032

Budgetskrivelse 2027

VA SYD

Malmö stad

Innehållsförteckning

Sammanfattning **3**

Förändringar i omvärlden **4**

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet **6**

Ekonomisk plan **7**

Sammanfattning

Som ett led i arbetet med budgetramar har treårsplaner för 2027–2029 tagits fram för samtliga VA-kollektiv. Treårsplanerna bygger på en Översiktlig VA-planering (ÖVA) som gjorts för varje medlemskommun, och som beretts i samrådsforum på förvaltningsnivå. Därefter har prioriteringar för VA-verksamheten förts fram i samband med VA SYDs strategidag den 23 mars 2025. Dessa prioriteringar har resulterat i förslag till investeringar i VA-anläggningen för dricks-, spill- och dagvatten. De redovisas uppdelat i reinvesteringar, exploateringar och nya funktioner för VA-systemet och en bedömning av budget och taxepåverkan redovisas. Underlaget har därefter beretts och beslutats i respektive ägarnämnd. Treårsplanerna utgör grunden för den fortsatta verksamhetensplaneringsprocessen, där förbundsstyrelsen har ett övergripande ansvar för att ägarnämndernas prioriterade investeringar kan genomföras inom de ramar och övriga instruktioner som anges i detta budgetdirektiv.

Prioriteringar inför planeringsperioden 2027–2029
Följande mål prioriteras i verksamhetsplaneringen och i arbetet med investerings- och driftsbudget för 2027. Målen ger en tydlig riktning för verksamheten och möjliggör arbetet med att möta framtidens krav inom vatten- och avfallsområdet.

Målen för 2027 är:

- **Säkra hög leveranssäkerhet:** Säkrat hög leveranskvalitet. VA SYD levererar stabila och hållbara leveranser av vatten- och avfallstjänster.
- **Säkra och utveckla den framtida leveransen:** VA- och avfallssystemet har kapacitet och driftsäkerhet för framtidens behov i takt med förändrade krav och utveckling i medlemskommunerna.
- **Genomföra MAXIMA:** Genomfört MAXIMA i enlighet med styrelsens beslutade funktion, tid och budget.
- **Organisatorisk kapacitet och effektivitet:** Optimerat styrning och ledning för att få förmågan att genomföra uppdraget effektivt med ändamålsenliga resurser.
- **Hållbara investeringar:** Genomfört investeringar för långsiktig hållbarhet och skapat jämn och förutsägbar taxeutveckling.

Samtliga mål bygger vidare på tidigare prioriterade insatsområden och ska bidra till att VA SYD även framöver kan leverera hållbara och tillförlitliga vatten- och avfallstjänster. Hållbar utveckling ska vara ett genomgående perspektiv i ledning, styrning och genomförande av verksamheten.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka bolagets/kommunalförbundets verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser bolaget/kommunalförbundet behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten?

Nedan beskrivs ett antal centrala områden som påverkar VA SYDs handlingsutrymme och bedöms ha störst genomslag på verksamhetens förutsättningar.

Skärpta lagar, EU-direktiv och ökad styrning

Nya och reviderade EU-direktiv samt nationell lagstiftning skärper kraven på rening, rapportering, säkerhet och transparens. Regelverken driver investeringar och förändrade arbetssätt över lång tid och ställer ökade krav på juridisk kompetens, strategisk tolkning och förmåga att omsätta styrning i praktisk verksamhet.

Krisberedskap i en mer instabil omvärld

Klimatförändringar, geopolitiska spänningar, cyberhot och ökade krav på civil beredskap gör VA-verksamheten allt mer samhällskritisk. Beredskap och resiliens behöver integreras i ordinarie styrning, planering och investeringar, snarare än hanteras som separata frågor.

Fördjupad samverkan med medlemskommunerna

Kommunernas befolkningsutveckling, utbyggnadsplaner och ansvar för samhällsutveckling och beredskap påverkar direkt VA-systemens kapacitet och robusthet. Tidig, lyhörd, strukturerad och kontinuerlig samverkan är en förutsättning för att juridiska krav, VA-kapacitet och kommunala ambitioner ska vara genomförbara.

Ekonomisk press och taxans strategiska roll

Stora investeringsbehov till följd av ökade miljökrav, säkerhet och beredskap samt lagstiftning sammanfaller med pressade kommunala budgetar och begränsad betalningsvilja. Taxan blir den tydligaste länken mellan kostnader och kundernas upplevelse av rimlighet, vilket gör ekonomiska vägval till en strategisk och kommunikativ fråga.

Kundperspektiv, transparens och förtroende

Kunder och samhälle ställer ökade krav på leveranssäkerhet, tydlig information och ansvarsfull hantering – särskilt vid störningar, kriser och taxeförändringar. Kundperspektivet genomsyrar därmed frågor om styrning, kommunikation, investeringar och beredskap.

Klimatfrågan ett gemensamt ansvar

Anpassning till klimatförändringar är en tvärfunktionell fråga mellan VA SYD och medlemskommunerna. Kommunala utbyggnadsplaner kan sammanfalla med områden som är klimatutsatta, exempelvis låglänta eller tätbebyggda miljöer. Detta ökar kraven på tidig och strukturerad samverkan kring klimatanpassning, ansvarsfördelning och prioritering av åtgärder för att undvika att kostsamma risker byggs in i framtidens samhälle.

Klimatanpassning är därmed inte ett avgränsat projekt, utan ett tvärfunktionellt ansvar som påverkar investeringar, ekonomi, teknikval, taxa och kommunikation. Samtidigt innebär utvecklingen möjligheter att stärka VA SYDs roll som en kunnig samarbetspartner i kommunernas klimatarbete och i utvecklingen av mer robust, hållbar och framtidssäker VA-infrastruktur.

Förändring, utveckling och effektivisering av bolagets/kommunalförbundets verksamhet

Här besvarar bolaget följande frågeställningar:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutvecklingar pågår eller planeras inom bolaget/kommunalförbundet framöver? Beskriv även förändrade processer, arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till minskade kostnader eller ökade intäkter.
- Hur planerar bolaget/kommunalförbundet att finansiera kommande verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling?

Inga ökningar av personalen förutom för

•Rekryteringar 2025 som blir helår 2026

•Förstärkningar för MAXIMA

•Byte av konsulter mot egen personal

Uppdragsutökningar

Vi har tolkat verksamhetens kostnader i VA-tjänsterna Dricksvatten, Spillvatten och Dagvatten.

Vi inför under 2025 konterings-begreppet Vattentjänst.

Vi har delat upp ekonomistyrningen för organisationen i två delar.

•*Verksamhetsnära driftorganisation*

•Tidrapportering ska göras för den kommun man arbetar

•Avdelningsgemensamma kostnader är en liten del av avdelningens kostnader och fördelas per kommun efter totala direkta kostnader.

• *Förvaltningsorganisation*

•Tidrapportering och övriga avdelningskostnader betraktas normalt som organisationsgemensamma.

Kostnader fördelas som hittills med brukningsavgifterna som grund.

•Större fokus på denna organisationsdel under höstens budgetarbete.

Ekonomisk plan

Resultaträkning

Tkr	Budget 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	**2 357 966**	**2 527 295**	**2 695 094**	**2 888 933**
Personalkostnader				
Lokal- och markhyror				
Övriga kostnader	-1 713 663	-1 821 246	-1 914 205	-2 002 030
Avskrivningar	-370 089	-399 798	-452 798	-530 371
Totala kostnader	**-2 083 752**	**-2 221 044**	**-2 367 003**	**-2 532 401**
Rörelseresultat	**274 214**	**306 251**	**328 091**	**356 532**
Finansiella intäkter				
Finansiella kostnader	-223 526	-280 851	-305 251	-366 051
Resultat efter finansiella poster	**50 688**	**25 400**	**22 840**	**-9 519**
Koncernbidrag				
Övriga bokslutsdispositioner				
Resultat före skatt	**50 688**	**25 400**	**22 840**	**-9 519**
Skatt/Latent skatt				
Resultat	**50 688**	**25 400**	**22 840**	**-9 519**

VA SYD har påbörjat ett gemensamt arbete med produktbaserad uppföljning för att tydliggöra leverans och prestation inom verksamheten. Arbetet är i ett utvecklingsskede och kommer successivt att förfinas i takt med ökad kunskap och förbättrade arbetssätt, med syfte att stärka insikter, transparens och beslutsunderlag för framtida styrning och prioriteringar.

Kostnadsbilden visar en övergripande ökande trend, även om variationer förekommer mellan kommuner och verksamheter. Vi kan också se att ambitionsnivån för investeringsarbeten som planerades att genomföras i egen regi generellt varit något för hög inom distributionsverksamheten vilket gör att det blir lite högre driftkostnader.

Investeringar

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Exploatering	167 400	231 100	258 300	247 700			
Nyinvestering	150 000	109 200	245 000	331 400			

Investering, tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Reinvestering	791 800	1 017 300	874 900	938 200			
MAXIMA	550 500	1 125 700	2 444 500	2 346 000			
Avfall		11 000					
Summa	**1 659 700**	**2 494 300**	**3 822 700**	**3 863 300**			

Ovan tabell visar VA SYDs samlade investeringsbehov för såväl den ordinarie verksamhet, fördelat per investeringstyp, samt MAXIMA och Avfall. Investering för Avfall avser inköp av sopkärl.

Reinvesteringar - syftar till bibehållen funktionalitet för befintliga kunder. En akut genomförd investering kan medföra driftstörningar och är ofta dyrare än en planerad.

Nyinvesteringar - ny funktionalitet, kapacitetsökningar utanför exploateringar mm

Exploateringar - juridisk definition vad som får inkluderas. Ska finansieras till 100% av anslutningsavgifter – ingen taxepåverkan (på några års sikt). Kommunen bestämmer takten under förutsättning att befintligt system klarar påkoppling.

Som ett led i arbetet med budgetramar och övriga planeringsinstruktioner inför det fortsatta arbetet med budgeten för 2027 har treårsplaner för 2027–2029 för samtliga VA-kollektiv tagits fram.

Treårsplanerna bygger på en Översiktlig VA-planering (ÖVA) som gjorts för varje medlemskommun, och som beretts i samrådsforum på förvaltningsnivå. Därefter har prioriteringar för VA-verksamheten förts fram i samband med VA SYDs strategidag den 23 mars 2026. Dessa prioriteringar har resulterat i förslag till prioriteringar för investeringar i VA-anläggningen för dricks-, spill- och dagvatten. De redovisas uppdelat i reinvesteringar, exploateringar och nya funktioner för VA-systemet och en bedömning av budget och taxepåverkan redovisas. Underlaget har därefter beretts och beslutats i respektive ägarnämnd.

Finansiering

Tkr	Prognos 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032
Skuldökning (+) / Skuldminskning (-)	+1 390	+2 260	+3 550	+3 600			

Avser hela kommunalförbundet VA SYD d v s inte Malmö stad endast.

För endast Malmö stad ser bilden ut som nedan (inom parantes MAXIMA för Malmös del).

2026 **+ 490 (+490)**

2027 **+620 (+1 080)**

2028 **+ 400 (+2 170)**

2029 **+ 400 (+ 2 160)**

Finansieringsbehovet är baserat på den plan som finns för investeringar inklusive MAXIMA.