

Ordförandens anförande på Castellums Årsstämma 2019



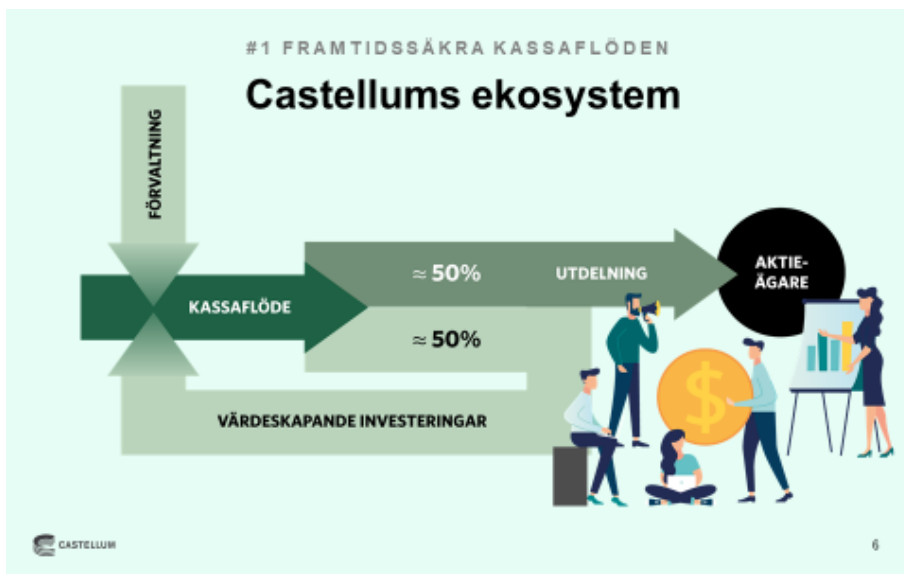
Jag vill gärna börja med att presentera mina glada och trevliga kollegor i styrelsen. Det här är det lag ni aktieägare valt och som under de senaste åren målmedvetet drivit en tydlig förändringsagenda tillsammans med Castellums ledning. Det ultimata målet är att skapa hållbart aktieägarvärde – det vill säga ta långsiktigt ansvar för det kapital ni anförtrött oss.



Jag kommer nu att bjuda på en avsmakningsmeny och berätta om några fokusområden som ligger högt på styrelsens agenda. Vi kan sortera dem under tre rubriker: Framtidssäkra kassaflöden, Recept för framgång och Plånboksfrågor.



Område ett är en favorit i repris. För Castellum är långsiktig tillväxt i kassaflöde ett ledmotiv i affärsmodellen. Målet är att genom ett ekosystem skapa konkurrenskraftig totalavkastning för ägarna, det vill säga summan av utdelningar och värdestegring på aktien.



Arkitekturen är enkel; kassaflödet delas i två strömmar. Den ena halvan går tillbaka till aktieägarna genom årlig utdelning, den andra återinvesteras i projekt och andra värdeskapande investeringar och fungerar som motor för kommande års kassaflödestillväxt.



Lite som professor Balthazars universalsmaskin, för er som kan era barnprogram. Eller perpetuum mobile, för den mer klassiskt skolade.

Så hur har det då gått?

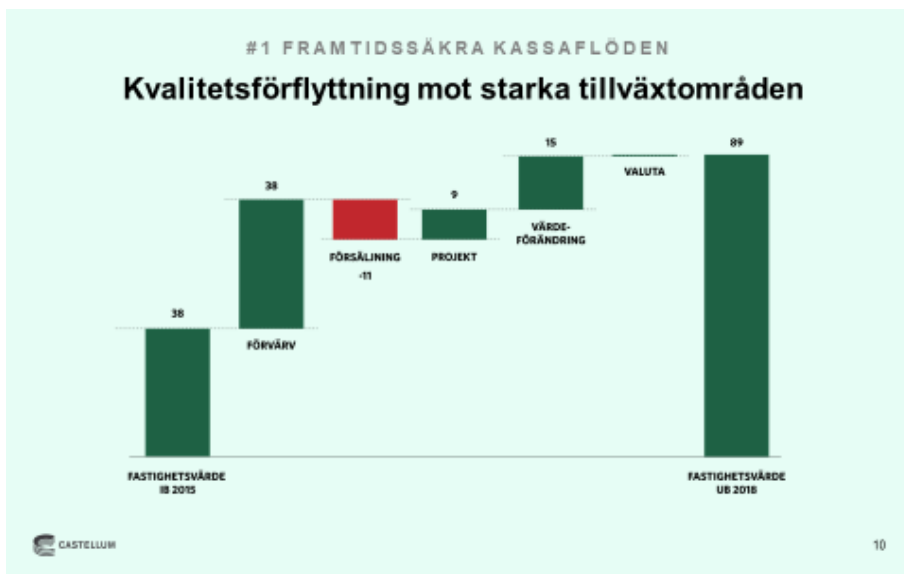


2018 kom att bli året då börsen vände ner efter sex års uppgång. Totalavkastningen på Nasdaq sjönk med fyra procent och marknaden gick i moll. Men vi kan glädja oss åt att Castellumaktien gick i dur, och levererade en totalavkastning om hela 22 procent. Bilden vittnar även om stark totalavkastning över längre tidsserier.



Nu fäster vi blicken framåt igen. Nyckeln till framtida avkastning är att vårt fastighetsbestånd matchar kvalitet och lägen med stark betalningsvilja. Enkelt uttryckt vill vi koncentrera affären till de nordiska storstäder där den ekonomiska tillväxten är som högst.

En tydlig uppgift för Castellums styrelse är därför att inspirera till ett högt affärstempo, där vi ser förändring som en möjlighet. Vår roll är att vara kravställande, men också stödja ledningen i transformationen – och den har varit betydande.



De senaste fyra åren har vi genomfört förvärv om 38 miljarder kronor. Det är ganska exakt lika mycket som hela portföljen var värd vid periodens ingång. Vi har valt att lämna tillgångar om cirka 11 miljarder, projektutvecklat oss till 9 miljarder och slutligen slickat i oss värdestegringar om hela 15 miljarder.

Värdestegringarna är delvis en produkt av de senaste årens sjunkande direktavkastningskrav, men framför allt frukten av ett framgångsrikt förvaltningsarbete. Inte minst har uthyrningsgraden lyfts till över 93 procent, från att ha legat på alltför låga nivåer under flera år.

Nettot av den mycket medvetna och envetna förflyttningen utmynnade i ett totalt portföljvärde om knappt 90 miljarder vid årsskiftet. Det är mer än en fördubbling på fyra år.

Summa summarum har Castellum genomfört en rejäl kvalitetsförflyttning. Kontorsandelen har ökat från 55 till 75 procent och koncentrerats till stadskärnor i växande orter, samtidigt som en renodling av en högotanig logistikportfölj genomförts.

#1 FRAMTIDSSÄKRA KASSAFLÖDEN
Framtidssäkrat fastighetsbestånd



Strategin är att kontinuerligt framtidsäkra fastighetsportföljen för att möta kommande generationers behov. För att stödja och accelerera den strategiska agendan är ett högt förändringstempo en konstant och ett ständigt ledmotiv utan slut. En evighetsmaskin!

#2
RECEPT FÖR FRAMGÅNG



Nästa kapitel av styrelsens fokusområden har fått rubriken Recept för framgång. Att förstå vår omvärld och den uppsjö trender som finns – allt från urbanisering och digitalisering till konjunktur i traditionell mening – är en nödvändighet. Vi har blivit bortskämda av att under många år verka i en ”perfekt storm” av ekonomisk tillväxt och låga räntor.



Om man vore tvungen att rangordna en styrelses uppgifter är det långa perspektivet för mig det absolut viktigaste. Att se bortom de närmaste hörnen – bortom kvartalsrapporterna – för att driva förändring som bäddar för god och trygg avkastning till begränsad risk.

Vi förstår att framtiden är mer komplex än vi tidigare upplevt. Kanske tycker vi att den teknologiska utvecklingen går svindlande fort?



Men faktum är att det aldrig mer kommer att gå så långsamt som just nu!



När styrelsen blickar framåt ser vi en del utmaningar, men framförallt stora möjligheter. Låt mig kort lyfta fyra ödesfrågor:



Vår förmåga till *nyttänkande*, *kompetensförsörjning*, förmågan att kapitalisera på Castellums unika position som *oberoende, stark och långsiktig* samt förmågan att cementera vår roll som *samhällsbyggare med hållbarhet som språngbräda*.

Fastighetsbranschen har historiskt skyddats av höga inträdesbarriärer och en traditionell syn på erbjudande. Men många andra branscher – faktiskt där vi finner de flesta av våra kunder – har levt i en miljö med uppbrutna värdekedjor och snabbfotade konkurrenter med helt nya affärsmodeller där konsumenter blivit producenter och tvärtom. B2B blir B2C, gränserna suddas ut och kräver en helt ny förståelse för vem eller vilka kunderna är, hur de ska fångas och hållas kvar. Innehåll och upplevelse slår produkt och tjänst.

Låt mig nämna ett par disruptiva inslag som snabbt ritar om kartan för oss fastighetsägare.

#2 RECEPT FÖR FRAMGÅNG
- Ödesfrågor
 **Nytänkande**



Coworking → ett växande kunderbjudande

 17

Nummer ett är coworking. Idag, mer än 20 år efter att Booking.com kapade rese- och hotellbranschen, är kontor föremål för aggregatorer av samma typ. Men nu heter de WeWork och liknande. Coworkingoperatörer kapar effektivt kundrelationer och kunddata, åtnjuter skyhöga värderingar och växer så det knakar.

I Castellum har vi under en längre tid haft span på hur operatörer vinner attraktionskraft. Inte primärt för start ups, utan för större organisationer som ett komplement till det fasta hyresavtalet. Lite som när fordonsindustrin bemannar några linor med anställd personal, men skapar flexibilitet genom att låta andra linor drivas av bemanningsföretag.

Sagt och gjort; ett eget koncept och en teknologi togs fram under 2018 – när plötsligt möjligheten att förvärva en etablerad aktör upp. Nu ser vi fram emot att plocka det bästa ur två världar, genom att sätta Castellums egenutvecklade turbomotor på den bottenplatta vi förvärvat i form av United Spaces.

Detta initiativ, som till sin natur ligger närmare upplevelsebranschen än traditionell fastighetsverksamhet, innebär en strategisk investering och har som sådan varit en del av styrelsens agenda sedan ett par år.

Vår övertygelse är att coworking inte är ett marginalfenomen, utan ett paradigmskifte som kommer att kullkasta gamla strukturer. Genom att fånga möjligheten och gifta samman den nya modellen med Castellums befintliga verksamhet skapar vi en konkurrensfördel med stigande kundvärde, arbetslust, merförsäljning och kostnadssynergier.



Det andra stora skiftet ligger som mumma i munnen på oss i Castellum. Ändrade vanor, som att vi handlar allt mer på nätet och förväntar oss blixtsnabb leverans, driver efterfrågan på skräddarsydda lokaler. Vi sitter idag på Sveriges största logistikportfölj. Den rymmer betydande värdepotential genom fortsatt projektutveckling, och kanske också en uppvärdering av fastighetslaget likt den vi sett i andra delar av Europa.

Dessa två exempel berättar hur skiften i vår omvärld snabbt kan omsättas till möjligheter genom nyttänkande och mod att släppa sargen och utveckla nya kunderbjudanden. Hot omvandlas till potential, kort sikt växlas in mot lång.



Nästa ödesfråga jackar in i den förra: Förmågan att fånga möjligheterna förutsätter att Castellum lyckas i sin talangförsörjning. Vi behöver attrahera de vassaste knivarna, inte bara i fastighetsbranschen utan från ett bredare fält när branschglidningar och teknologiskiften ställer krav på kompetensutveckling och kompetensväxling.

Under året utökade vi också mångfaldsmålet för Castellum till att 20 procent av medarbetarna ska ha internationell bakgrund. Detta är *en*, men en ack så viktig, dimension av mångfald. Våra olikheter berikar. Det är inte bara en övertygelse, utan har starkt stöd i forskning som vittnar om högre effektivitet, mer innovation, bättre beslut och därmed högre lönsamhet i grupper med stor mångfald.

Att kompetensförsörjning är en ödesfråga har styrelsen markerat genom att koncernledningens rörliga lön för 2019 innehåller parametrar som driver detta arbete.



Vår förmåga att bibehålla Castellums unika position som finansiellt stark, oberoende och långsiktig cementerar Castellum som en trovärdig partner – en position som bäddar för värdeskapande affärer och ger oss tillträde till rum som annars vore stängda.

Den nordiska fastighetsmarknaden är fragmenterad. Lite makroekonomisk motvind, generationsväxlingar och omviktning av pensionskapital är faktorer som kan komma att driva en konsolidering. Då står vi redo. Under året markerade styrelse och ledning ytterligare vikten av finansiell styrka genom att sänka limiten för belåningsgrad till att inte långsiktigt överstiga 45 procent.



21

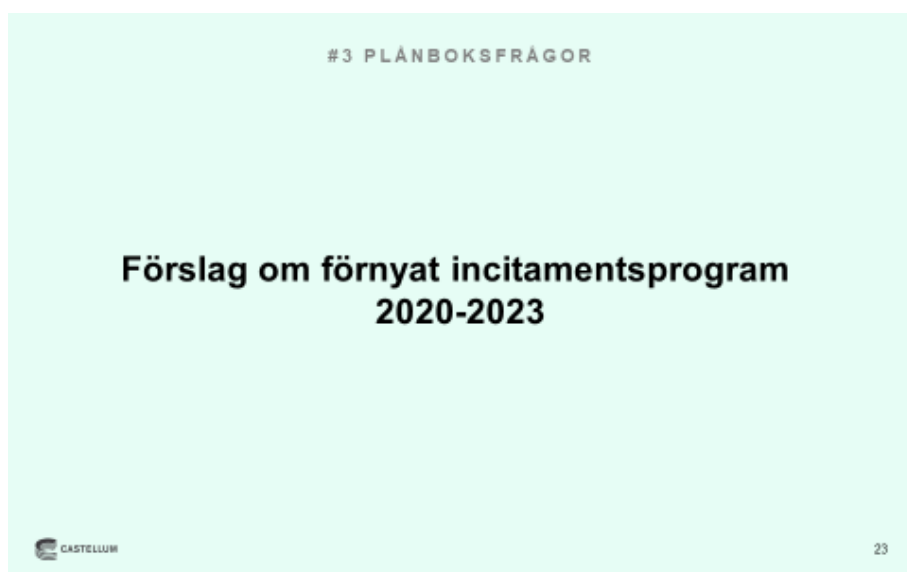
Jag vill upprepa vår ambition att behålla ledartröjan i grenen Hållbarhet. Vi spänner hela tiden bågen hårdare och vässar målen. I år redovisar vi också de klimatrisker som kan påverka just vår verksamhet, enligt rekommendationer från TCFD (Task Force on Climate related Financial Disclosures). Till exempel gör vi numera alltid en bedömning av fastighetens känslighet för klimatförändringar i vår investeringsprocess.

Castellum har återigen belönats med en rad internationella utmärkelser och är fortfarande det enda nordiska bygg- och fastighetsbolaget i Dow Jones Sustainability-index. Det är uppmuntrande men inte alls syftet – vi siktar mot att på ett kraftfullt sätt bidra till FN:s mål för 2030.

Affärsnytta går hand i hand med målen och vi är besatta av att tillsammans med kunder och andra partners driva en positiv utveckling mot ett hållbart samhälle, långt bortom Castellums gränser. Det är i förlängningen ett snabbspår mot ett hållbart aktieägarvärde, det som också är vårt löfte till er aktieägare.



Det tredje av styrelsens fokusområden är plånboksfrågor.

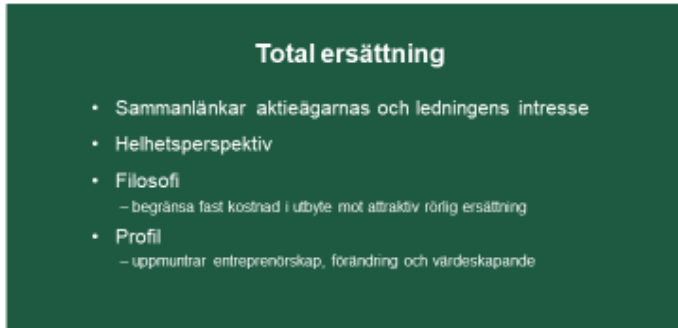


Som framgår av kallelsen föreslår styrelsen ett förnyat incitamentsprogram för perioden 2020-2023. Att löpande utvärdera struktur och nivå på ledningens ersättning är ett av styrelsens permanenta ansvarsområden. Principerna beskrivs såväl i kallelsematerialet som i årsredovisningen.

Låt mig ge ett par kommentarer om helheten, innan jag går in på den rörliga ersättningskomponenten.

#3 PLÅNBOKSFRÅGOR

Förslag om förnyat incitamentsprogram 2020-2023



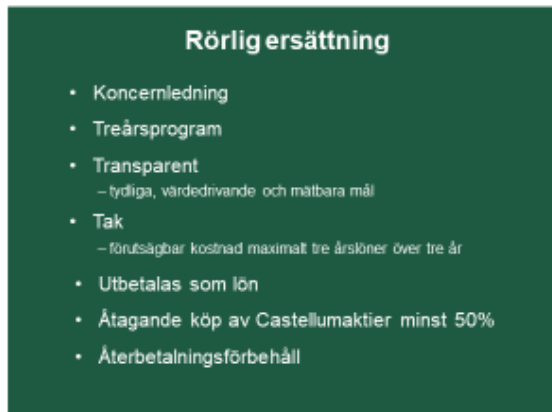
Total ersättning

- Sammanlänkar aktieägarnas och ledningens intresse
- Helhetsperspektiv
- Filosofi
 - begränsa fast kostnad i utbyte mot attraktiv rörlig ersättning
- Profil
 - uppmuntrar entreprenörskap, förändring och värdeskapande

Utgångspunkten är att sammanlänka aktieägarnas intresse med företagsledningens. Genom att hålla nere den fasta kostnaden i form av lön och i gengäld erbjuda en rörlig ersättning görs totalen attraktiv. Profilen uppmuntrar entreprenörskap, förändring och värdeskapande.

#3 PLÅNBOKSFRÅGOR

Förslag om förnyat incitamentsprogram 2020-2023



Rörlig ersättning

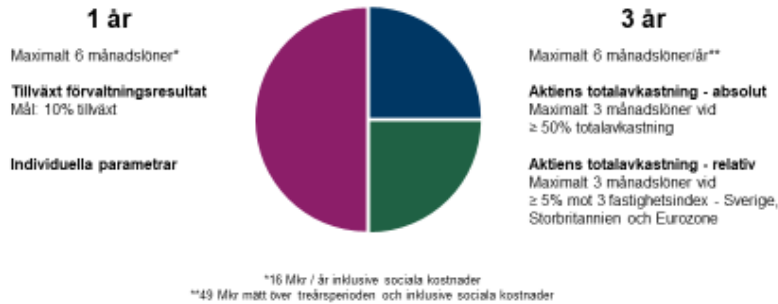
- Koncernledning
- Treårsprogram
- Transparent
 - tydliga, värdedrivande och mätbara mål
- Tak
 - förutsägbar kostnad maximalt tre årsköner över tre år
- Utbetalas som lön
- Åtagande köp av Castellumaktier minst 50%
- Återbetalningsförbehåll

Den rörliga ersättningen – incitamentprogrammet – omfattar koncernledningen, löper över tre år och är transparent med tydliga och mätbara mål. Incitamentprogrammet har ett tak för den del av ersättningen som utbetalas som lön och deltagarna åtar sig att köpa Castellumaktier för minst 50 procent av den skattade rörliga ersättningen. Villkoren innehåller också ett återbetalningsförbehåll.

Den rörliga ersättningen har haft samma struktur sedan börsintroduktionen 1997. Det nu liggande förslaget är det åttonde i ordningen och omfattar två delar: en årlig och en treårig.

#3 PLÅNBOKSFRÅGOR
Förslag om förnyat incitamentsprogram 2020-2023

Rörlig ersättning



Den vänstra delen av pjen illustrerar den årliga delen, vilken kan ge maximalt sex månadslöner. Utfallet är här starkt kopplat till Castellums externa mål om en tioprocentig tillväxt i förvaltningsresultat, samt till individuella parametrar. Dessa mål fastställer styrelsen i samråd med vd vid inledningen av varje år

#3 PLÅNBOKSFRÅGOR
Förslag om förnyat incitamentsprogram 2020-2023

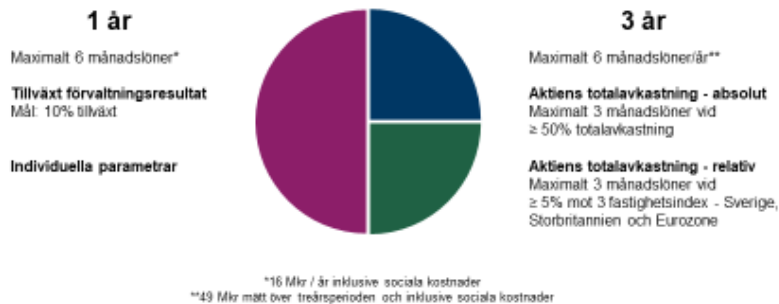
Exempel på individuella parametrar

- Kostnadsbesparing (kr/m²)
- Nettouthyrning (Mkr)
- NTO / projektutveckling (Mkr)
- Avyttring (Mkr)
- Finansiell struktur / risk (%)
- Rating
- Kundbearbetning (#)
- Talangförsörjning

Exempel från de senaste åren innefattar siffersatta beting för kostnadsbesparingar, inklusive energieffektivisering, nettouthyrning, projektutveckling, avyttring av obsoleta fastigheter, reducerad belåningsgrad och uppnådd rating. Årets individuella parametrar zoomar även in kundbearbetning och talangförsörjning.

#3 PLÅNBOKSFRÅGOR
Förslag om förnyat incitamentsprogram 2020-2023

Rörlig ersättning



Den högra halvan visar ingredienserna i programmets långsiktiga del, där måluppfyllelsen i sin helhet är relaterad till Castellumaktiens utveckling. Även här är maximalt utfall sex månadslöner per år, men det avläses och utbetalas först efter treårsperiodens utgång.

I den absoluta delen krävs 50 procent totalavkastning, vilket motsvarar ett snitt om 15 procent per år. I den relativa delen krävs att Castellumaktien klår vart och ett av sina jämförelseindex med minst fem procentenheter. Dessa index har varit de samma sedan många år och avser spegla alternativavkastningen för vår ägarbas, vilken består av svenska investerare men även till mer än 50 procent av internationella institutioner. Indexen är EPRAs fastighetsindex för Sverige, Eurozonen och Storbritannien.

Sammantaget kan den rörliga ersättningen uppgå till högst tre årslöner över tre år.

Hur har då de rörliga ersättningarna fallit ut i förhållande till uppställda mål?

#3 PLÅNBOKSFRÅGOR
Förslag om förnyat incitamentsprogram 2020-2023

Utfall – andel av maximalt belopp

PROGRAM	1 ÅR	3 ÅR	Σ
2011-2013	65% ¹⁾	46%	56%
2014-2016	75% ¹⁾	50%	63%
2017	71%	-	-
2018	86%	-	-

¹⁾SENOMGITT

Här ser vi att de två senast avslutade treårsprogrammen gav 56-63 procent av maximalt utfall. Den pågående planen löper inte ut förrän i maj 2020. Nuvarande "mätarställning" pekar mot ett något högre utfall. Det är drivet av Castellumaktiens fina totalavkastning, både i absoluta termer och relativt fastighetsaktier i Sverige och internationellt.

Att ledningen som ett villkor för att delta i incitamentsplanen bygger upp ett betydande personligt aktieinnehav skapar också en tävlingsinriktad lagkänsla, till gagn för oss andra aktieägare. För befattningshavare som varit med några år uppgår värdet på respektive aktiepost till två till sex gånger årslönen – en kännbar del av privatekonomin.

Filosofin är att lägga ribban högt men att målen ska vara möjliga att nå, det vill säga utgöra ett incitament.

Med det lämnar jag över till stämman att ta beslut inför treårsperioden, vilken startar den 1 januari 2020.

Redaktörens tillägg: Stämman beslutade att godkänna den av styrelsen föreslagna förnyelsen av incitamentsprogram för ledande befattningshavare i enlighet med Bilaga 8 i stämmoprotokollet.