

# Strategisk inriktning

Förslag till budget 2021 och inriktning för  
2022 och 2023

Stockholms Hamnar



## Stockholms Hamnars uppdrag

Stockholms Hamnar arbetar för att Stockholm ska vara en levande och modern sjöfartsstad för invånare, näringsliv och besökare. I uppdraget ingår att främja sjöfarten och säkra regionens varuförsörjning och bidra till regionens besöksnäring. Stockholms Hamnar bedriver verksamhet i Stockholm, Kapellskär och Nynäshamn.

## Ägardirektiv

Stockholms Hamnar bidrar till genomförandet av kommunfullmäktiges tre inriktningsmål och ägardirektiv genom att vara Östersjöns ledande hamn och säkerställa en effektiv och hållbar verksamhet.

### **En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt**

En hållbar tillväxt för Stockholm främjas, i enlighet med ägardirektiven, av en välfungerande hamninfrastruktur för gods och logistik. Vidare betonas Stockholms Hamnars roll för fortsatt passagerar- och kryssningstrafik i Stockholm samt för att skapa en levande stadsmiljö vid stadens innerstadskajer. Stockholms Hamnar ska även bidra till genomförandet av stadens miljöprogram och klimathandlingsplan. Åtgärder för att långsiktigt bidra till en fossilbränslefri sjöfart är prioriterade i ägardirektiven, till exempel genom mål om ökad elanslutning av färjor och kryssningsfartyg.

### **En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden**

I ägardirektiven som rör ekonomisk hållbarhet betonas vikten av affärsmässighet och av att säkra Stockholms Hamnars förmåga att långsiktigt nå goda ekonomiska resultat. Särskild vikt läggs vid driftsättningen av Stockholm Norvik Hamn. Vidare finns direktiv om effektiv fastighetsförvaltning samt om att avyttra fastigheter som inte är av strategisk vikt för staden.

## Övergripande strategier och mål

Stockholms Hamnar är inne i en föränderlig tid med avveckling av verksamheter i Loudden och Frihamnen samt öppning av en ny stor godshamn i Norvik och planering för ändrad verksamhet inom Energihamnen vid Ropsten. Från och med årsskiftet 2020/2021 gäller också ett nytt markavtal och ett nytt avtal för drift och underhåll med staden.

Stockholms Hamnar har under 2019 arbetat med en långsiktig utvecklingsstrategi för verksamheten, med utgångspunkt från kommunfullmäktiges mål och direktiv samt analyser av utmaningar och möjligheter inom hamnens olika affärssegment. Strategin inriktas på tre övergripande företagsmål avseende *Nöjda kunder*, *Goda affärer* och *Tydlig nytta*.

### **Stockholm fortsätter att vara ett nav i Östersjön**

Cirka en tredjedel av landets totala import kommer från Östersjöregionen och Mälardalsregionen är den viktigaste marknaden för denna import. Sjöfarten har särskilt stor betydelse för handel och transporter på Östersjön i öst-västlig riktning. Tillväxtpotentialen i de baltiska länderna och den ökade exporten till dessa länder samt Tyskland och Polen skapar stora möjligheter för Stockholms utveckling.

Öppnandet av Norvik stärker möjligheterna till en effektiv varuförsörjning i regionen där en ökad andel gods fraktas på sjö och järnväg. Samtidigt finns en konkurrens från andra hamnar på den svenska Östersjökusten som har gjort stora investeringar för att vinna marknadsandelar. Stockholms Hamnar arbetar nära tillsammans med Hutchison Port och med rederikunderna för att säkerställa attraktionskraften hos Norvik och övriga hamnar inom Stockholms Hamnar.

### **Stockholm har stor attraktionskraft för besökare**

De många passagerarna som anländer till Stockholm med färjor eller kryssningsfartyg är mycket viktiga för en god utveckling inom besöksnäringen och bidrar till att skapa många arbetstillfällen i regionen och fyller sju hotell varje dygn, året runt. Stockholms Hamnar behöver stärka samverkan med aktörer inom besöksnäringen för att hitta nya affärsmöjligheter med koppling till färje- och kryssningspassagerarnas behov.

De investeringar i terminaler och kajlägen som gjorts de senaste åren har varit viktiga, men Stockholms Hamnar behöver även under kommande år fatta ett antal strategiskt viktiga beslut om till exempel framtida kajlägen för de allt större fartygen och utbyggnad av elinfrastruktur för kryssningsfartygen. Utvecklingsarbetet för att skapa långsiktiga förutsättningar för sjöfart vid Stadsgården/Masthamnen respektive Värtahamnen/Frihamnen kommer att ha stor betydelse, inte minst med tanke på stadens pågående planeringsprocesser för närliggande områden.

### **Samverkan med andra aktörer blir allt viktigare**

För att nå mål om nöjda kunder krävs hög kvalitet i servicen såväl som en god dialog om gemensamma utmaningar och möjligheter. Stockholms Hamnars verksamhet har också en stor betydelse för hur boende och besökare upplever de sjö- och kajnära områdena i de tre berörda kommunerna. I Stockholms stad finns en väl utvecklad samverkan med framför allt Stockholm Business Region, trafikkontoret, stadsbyggnadskontoret och exploateringskontoret. Denna samverkan blir allt viktigare i arbetet med att skapa ökade möjligheter till stadsliv vid vattnet, i enlighet med kommunfullmäktiges mål.

### **Det målinriktade miljö-och klimatarbetet fortsätter**

Stockholms Hamnar har ett systematiskt miljö- och klimatarbete, med sikte mot ständiga förbättringar i enlighet med ISO 14001 inom de områden där miljöpåverkan är betydande. Det finns behov av att se över målnivåer och inriktning med anledning av det nya

miljöprogrammet och den nya klimathandlingsplanen för perioden 2020-2023. Energi-effektiviseringar, arbetsmaskiner och fordon är här särskilt prioriterade.

En utmaning är att en del av nödvändiga åtgärder för att nå en hållbar sjöfart ligger utanför stadens, och Stockholms Hamnars, rådighet. Det krävs därmed en aktiv samverkan inom europeiska samarbetsforum med hamnar och rederikunder, för en hållbar utveckling av hamnverksamhet och sjöfart. På den internationella nivån väntas EU-kommissionens satsning ”The Green Deal” (hur Europa ska bli den första klimatneutrala världsdelen till 2050) beröra hamnarna i Europa under kommande år. Stockholms Hamnar följer utvecklingen noggrant, bl.a. i samverkan med stadens centrala EU-samordnare, med möjlighet att vara proaktiva och ligga i framkant och bidra till att Stockholm stad är en ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.

Några av de viktigaste frågorna är att fortsätta skapa incitament i form av rabatterade hamnavgifter för fartyg med hög miljöprestanda samt bygga ut elanslutning av fartyg vid kaj. Det bör också poängteras att Stockholm Norvik Hamn möjliggör betydande överflytt av godstransporter från väg till en mer klimatsmart sjöfart, även om miljö- och klimatnyttorna av en sådan utveckling primärt skapas på nationell och internationell nivå.

## Marknadsförutsättningar

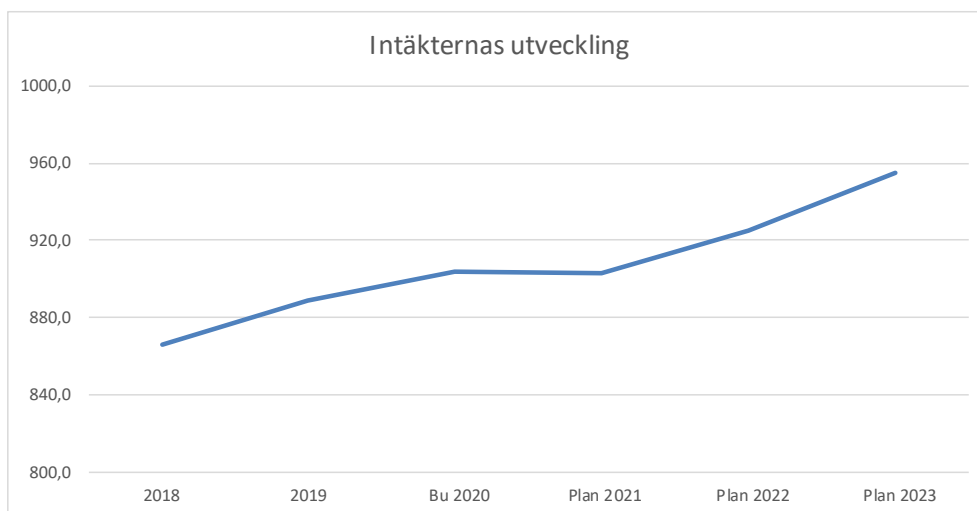
Enligt konjunkturinstitutets beskrivning av konjunkturläget (dec 2019), har den svenska ekonomin gått in i en tydlig avmattningsfas. Avmattningen förväntas förstärkas av osäkerheten kring Brexit, Coronaviruset och handelskonflikter. Inflationen faller tillbaka och blir lägre än två procent de närmaste åren. Även sysselsättningsgraden bedöms bromsa in något. Samtidigt driftsätts Stockholm Norvik Hamn, som innebär en kraftig kapacitetsökning på godssidan och en strukturell förändring för fastighetsbeståndet i Frihamnen där containerterminalen nu är belägen.

Det råder också en ökad osäkerhet inom fastighetssektorn. Sannolikt kommer även fastighetsmarknaden påverkas av den svagare konjunkturutvecklingen. Efterfrågan bedöms dock vara fortsatt stor på kontorslokaler i Stockholmsregionen, samtidigt som det finns stora skillnader mellan olika delmarknader. Regionen har en fortsatt hög sysselsättningsgrad. Det faktum att många kontorslokaler konverterats till bostäder har också bidragit till den höga efterfrågan.

I beräkningarna för intäkter har följande KPI-förändring använts:

2021: + 1,0 %, 2022: + 1,3 % och 2023: + 1,7 %.

Koncernens totala intäkter i Mkr



## Marknadsområden

### *Passagerare*

Passagerarvolymen över Östersjön är i grunden stabil. Marknaden mellan Sverige och Finland är fortsatt störst och uppvisar enligt prognoserna små volymförändringar. Coronaviruset kan ge mindre eller större negativa effekter på kort och lång sikt beroende på dess spridning. Den asiatiska marknaden är en ständigt ökande kundgrupp för färjerederierna men Coronaviruset kan även få negativa effekter på passagerarvolymerna i närområdet.

### *Passagerare Stockholm*

Under första halvåret 2021 kommer Viking Line att sätta in ett nytt fartyg, Glory, mellan Stockholm och Åbo. Detta kan väntas ge en positiv effekt för deras volymer på denna linje, åtminstone på kort sikt. I övrigt förväntas inga stora förändringar i passagerarsegmentet vad gäller trafik eller tonnage mellan Sverige och Finland.

Passagerarvolymerna mellan Stockholm och Sankt Petersburg har minskat senaste året och där drabbades Moby SPL av en oplanerad dockning i slutet av 2019. Den ryska marknaden har däremot långsiktigt en mycket stor potential och med rätt förutsättningar kan volymerna återigen öka.

Antalet kryssningspassagerare fortsätter att öka och fartygen blir större. 2020 räknar Stockholms Hamnar med cirka 1 111 000 passagerare på de 283 anlöp som är bokade. Av

dessa är 74 så kallade turn around där kryssningspassagerarna börjar eller avslutar sin kryssning i Stockholm. Inför 2021 har Hamnen redan cirka 280 anlöp bokade och marknaden för Östersjön är fortsatt mycket stark. För att Stockholms Hamnar som destination fortsättningsvis ska kunna följa rederiernas utveckling och möta det större tonnage som trafikerar Östersjön behövs befintliga miljötillstånd ses över.

Förutsatt att inte Coronaviruset får ett stort genomslag på kryssningssegmentet prognostiseras en marknad som står sig stark även fortsättningsvis.

### *Passagerare Kapellskär*

Viking Line fortsätter med en något utökad trafik under veckosluten på Mariehamn som de införde i början av 2019. De ser en fortsatt stabil marknad över denna linje och räknar med bibehållna eller något ökade passagerarvolymerna under de kommande tre åren.

### *Passagerare Nynäshamn*

De stora passagerarflödena i Nynäshamn utgörs i första hand av Destination Gotlands passagerare. Under våren 2019 satte de in det första av två nybyggen på linjen Nynäshamn-Visby. Det andra nybygget planeras att sättas in i trafik under påsken 2020. Med de nya fartygens större kapacitet räknar Destination Gotland med att de får en positiv utveckling av passagerarsegmentet de närmsta åren. Polferries fortsätter trafikera linjen Nynäshamn-Gdansk med två fartyg och räknar med att behålla upparbetade passagerarvolymerna de kommande åren.

Kryssningsanlöpen till Nynäshamn bedöms fortsätta på samma nivå och ligger i snitt på 35 anlöp per år under prognosperioden.

	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Prognos	Prognos	Prognos
Antal färjepassagerare (miljoner)	10,9	11,2	11,0	11,0	11,1

	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Prognos	Prognos	Prognos
Antal kryssningspassagerare (tusental)	1137	1111	1140	1141	1141
Antal kryssningsanlöp	279	283	284	285	285

## ***Gods***

Volymerna för färjagodset i Stockholms Hamnar har haft en bra utveckling de senaste åren. De stora volymerna i den så viktiga trafiken mellan Sverige och Finland ligger fortsatt på samma nivåer som föregående år. Sverige-Finland står för cirka 55 procent av Stockholms Hamnars totala fraktsomsättning. Procentuellt har dock den största ökningen varit i trafiken mellan Sverige och Polen. Gällande färjornas godsvolymer så estimerar rederierna marginella skillnader de kommande tre åren. Stockholm Norvik Hamn öppnar upp för RoRo trafik i september 2020.

## ***Gods Stockholm***

Tallink Silja ser en liten avmattning av godsvolymerna de närmsta åren. I närtid har det finska industristrejckerna påverkat godsvolymerna negativt och de räknar med en förflyttning av gods från Stockholm ut mot Kapellskär när Finnlink planerar för sina nya fartyg 2023. Det kommer i första hand i så fall att påverka deras Åbolinje.

För Viking Lines del ser utvecklingen snarlik ut. De räknar däremot med att de ska öka sina volymer något då de sätter in ett av sina nya fartyg, Glory, i början av 2021 som har större godskapacitet än dagens färja Amorella som ersätts.

Moby SPL räknar med att bibehålla dagens godsvolymer de kommande åren.

Som en följd av avvecklingen av oljeterminalen på Loudden så upphörde oljevolymerna under 2019. Loudden kommer således att vara stängd från och med 2020. I övrigt bedöms bulken ligga på en oförändrad nivå under perioden 2020-2023.

## ***Gods Kapellskär***

Finnlines planerar att ersätta dagens tonnage med två nya större RoPax fartyg from 2023. Fram till dess att de nya fartygen sätts i trafik prognostiserar de en något vikande godsmarknad. Även övriga rederier ser en något vikande godsmarknad de kommande tre åren.

## ***Gods Nynäshamn***

Under september månad öppnar Stockholm Norvik Hamn upp RoRo delen för trafik. Stena Line, som trafikerar mellan Nynäshamn och Ventspils, förväntas flytta sin trafik dit. Övriga rederier i Nynäshamn estimerar en något vikande godsmarknad.

Stockholm Norvik Hamn öppnar för containerverksamheten i Maj 2020. Stockholms Hamnar utgår från prognosen som containeroperatören Hutchison Ports Sweden AB har lagt för de kommande tre åren. Det är en väldigt expansiv prognos som bygger på att bolaget räknar med att öka marknadsandelarna.

Konsolideringen inom containersegmentet fortsätter. Genom skalfördelar sänks kostnaderna per transporterad container. De oceangående fartygen blir större och de största som nu kommer ut från varven kan ta 22 000 TEUS. Även de mindre fartygen som tar containers mellan de stora kontinenthamnarna och Stockholm Norvik Hamn blir större.

Hos rederierna ökar intresset för att ta godset sjövägen till Stockholmsregionen som är en av de snabbast växande storstadsregionerna i Europa.

	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Prognos	Prognos	Prognos
Färjegods (miljoner ton)	7,0	7,1	7,0	7,0	7,0

	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Prognos	Prognos	Prognos
Antal TEU över kaj (1000 tal)	62	80	120	140	160

	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Prognos	Prognos	Prognos
Bulkgods (miljoner ton)	2,0	1,8	1,7	1,7	1,7

### *Innerstad- och skärgårdstrafik*

Stockholms Hamnar ansvarar för stora delar av innerstadens kajer och hyr ut och förvaltar platser till ett stort antal kunder inom skärgårdstrafik, fritidsfartyg, kommersiella stillaliggande fartyg samt övrig verksamhet. Skärgårdstrafiken trafikeras av ett 15-tal rederier och de stillaliggande kommersiella fartygen är drygt 35 stycken.

Marknadsområdet står med sina intäkter och förväntas följa KPI då möjligheterna till ökad intjäning är begränsad då etablering av nya publika verksamheter generellt kräver bygglov vilket inte medges i flertalet av gällande detaljplaner. Förväntade avflyttningar beräknas kunna kompenseras med omförhandling av befintliga avtal.

Skärgårdstrafiken bedöms vara växande med tanke på befolkningsutvecklingen i regionen och ökade turismen. När det gäller pendelbåtar/kollektivtrafik på vatten finns ett stort politiskt intresse, men huvudmännen för trafiken har ibland haft svårt att få tillräckligt



resandeunderlag. Stockholms Hamnar bör ändå ha beredskap för nya kajlägen för pendelbåtar, framför allt i närheten av annan kollektivtrafik.

	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Prognos	Prognos	Prognos
Hamnavgifter innerstad- och skärgårdstrafik (Mkr)	23,5	24,1	23,1	23,4	23,8

## ***Fastigheter***

### ***Hysesmarknaden***

Hyrorna stiger i hela Stockholm vilket syns på nästan alla delmarknader, även i den yttre kransen av innerstaden. Efterfrågan är störst på yteffektiva moderna lokaler. Största delen av Stockholms Hamnars bestånd finns i Frihamnen och Värtahamnen och där sker en omfattande planering för bostäder och arbetsplatser. Under 2021 beräknas de första byggstarterna i Södra Värtan och på sikt planeras det här för mer än 35 000 arbetsplatser.

Markavtalet med exploateringsnämnden omförhandlas för närvarande, bland annat avseende ytorna vid containerterminalen i Frihamnen och Loud den.

Med Slussenprojektet möjliggörs modernisering och omdaning av byggnaderna på Skeppsbron i enlighet med det pågående planarbetet på stadsbyggnadskontoret. En ny hållplats med biljettkontor för Djurgårdsfärjan planeras i samarbete med Stockholms stad och trafikförvaltningen, där större flöden av passagerare ska kunna tas emot.

### ***Lokal- och arrendeintäkter***

Det är arrendeintäkterna som står för den största intäktsminskningen under 2021-2023 med grund i det nya markavtalet. Lokalhyresintäkterna i hamnens övriga bestånd i Stockholm beräknas däremot öka under 2021-2023. Ökningen består i driftsättning av Stockholm Norvik Hamn, nyuthyrningar och omförhandlingar. Sammantaget kompenserar nyuthyrningar och omförhandlingar de förlorade arrendeintäkterna 2021. Utvecklingsmöjligheter på fastighetssidan för hamnnära lägen i Loud denområdet utvärderas, detta i förhållande till den stadsutveckling som planeras.

Mark för uthyrning till restauranger väntas från och med 2021 övergå till trafikkontoret, vilket motsvarar en årlig intäkt på fyra Mkr.

## *Utveckling av byggnader och fastigheter*

Stockholms Hamnar utvecklar lokalbeståndet utifrån byggnadernas status, övergripande strategier för olika områden och Stockholms stads pågående planering. Inom framför allt Frihamnen finns möjligheter att öka fastighetsvärden och hyresnivåer genom en omställning till kontor med mera och insatser för att öka områdets attraktivitet.

	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Prognos	Prognos	Prognos
Hyres- o arrendeintäkter (Mkr)	238	243	243	247	252
" - " Norvik (Mkr)	0	9,7	15,8	16,6	17,4

## **Investeringar i anläggningar och byggnader**

För att möta behoven i den växande Stockholmsregionen tog Stockholms stad, för några år sedan, fram en vision hur framtidens moderna hamn skulle möta stadens behov. Visionen resulterade i ett antal genomförandebeslut i kommunfullmäktige. Arbetet konkretiserades framför allt genom utvecklingsprojekten Stockholm Norvik Hamn, utbyggnaden av Värtapiren och utvecklingsprojekt Kapellskärs Hamn. Under 2020 färdigställs det sista av dessa tre projekt, Stockholm Norvik Hamn.

### *Stockholm Norvik Hamn*

Den nya hamnen blir både en container- och roroamn. Den exploaterade ytan är 44 Ha och har en kajlängd på cirka 1 400 meter. Maxdjupet vid containerkajerna ligger på 16,5 meter. Slutkostnadsprognosen för projektet är beräknad till 3,8 mdkr.

### *Övriga investeringar i anläggningar och byggnader*

Då projektet med att anlägga Stockholm Norvik Hamn avslutas under 2020 kommer koncernen att gå tillbaka till en mer normal investeringsvolym. Investeringsvolymen för anläggningsprojekt kommer att vara cirka 135 Mkr per år (exklusive två delvis EU-finansierade projekt). De större arbetena på anläggningarna under perioden är preliminärt:

- Elanslutning av kryssningsfartyg på Stadsgården, EU-bidrag är sökt.
- Elanslutning, automooring mm för Finnlines nya fartyg i Kapellskär, EU-bidrag är sökt.
- Utbyggnad av kajen för LNG-bunkringsfartyg i Norra Värtan (Energihamnen).
- Kajreparationen i Vikingterminalen på Stadsgården.
- Svart- och grävattenanslutning Nynäshamn.
- Anpassning av Kaj 5 i Kapellskär för passagerartrafik.

- En övre ramp på kaj 5 i Stockholm Norvik.

De planerade investeringarna i byggnader för de kommande åren beror framför allt på att nya hyresgäster tillkommer. Den årliga investeringsvolymen i fastigheterna är cirka 35 Mkr. Satsningarna är viktiga för de framtida intäkterna och för att klara långsiktiga miljömål för fastighetsverksamheten.

De större investeringsprojekten i fastigheterna under perioden är preliminärt:

- Anpassning till ny hyresgäst i Magasin 3.
- Ombyggnad för hyresgäst i Magasin 6.
- Utveckling av Värtaterminalen.
- Omflyttning av hyresgäster från Magasin 1 till Magasin 6.
- Byggande av lokaler i Nya Slussen.
- Ombyggnad för publik verksamhet i Banankompaniet.
- Renovering av Tullhusen på Skeppsbron.
- Anpassning för ny hyresgäst i Magasin 2.

För alla investeringar över två Mkr upprättas en nuvärdeskalkyl och innan genomförande måste investeringen godkännas av Stockholms Hamnars investeringsråd. Det innebär att ovanstående listade projekt är preliminära.

## Ekonomisk utveckling

### Resultat

Under prognosperioden är den nya container- och roro hamnen i full drift och containerverksamheten i Frihamnen är helt avvecklad. I energihamnen på Loudden är också verksamheten avvecklad och Hamnens del i återställandet över.

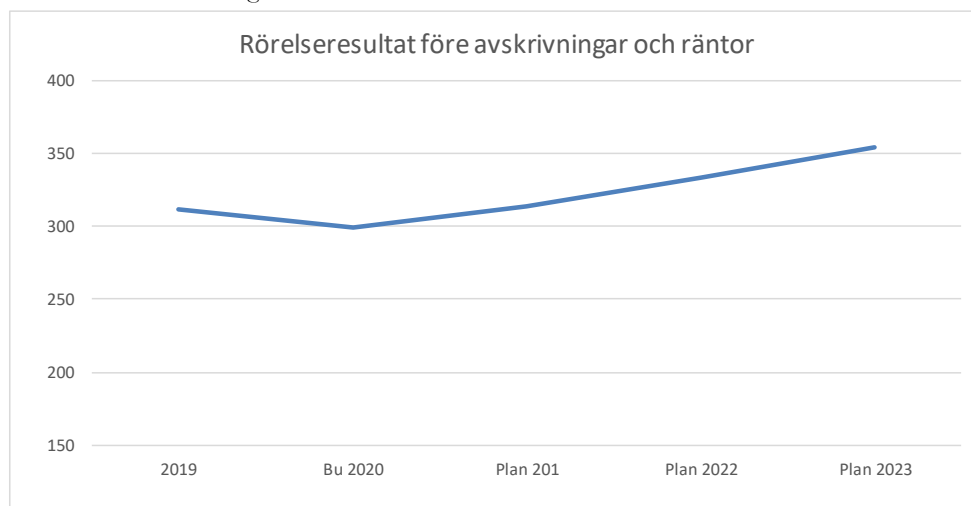
Det är stagnerande volymer på både gods- och passagerarområdet. På fastighetssidan försvinner cirka fyra Mkr årligen till trafikkontoret i förlorade arrendeintäkter. Detta ger totalt en marginell intäktsökning 2021 jämfört med 2020. För 2022 och 2023 är intäktsökning i takt med inflationen.

För de nedlagda verksamheterna på Loudden och containerterminalen är det inte medtaget några kostnader för prognosperioden. Det är, utöver avskrivningar, medtaget ökade driftkostnader med tio Mkr per år för Stockholm Norvik Hamn.

Underhållsarbetet följer den upprättade underhållsplanen för anläggningarna och byggnaderna. Från perioden 2021 till 2023 minskar den årliga underhållskostnaderna från cirka 70 Mkr ner till cirka 63 Mkr. Det är cirka tio Mkr lägre än genomsnittlig underhållskostnad de senaste åren.

Det är fortsatt låg ränta för upplåningen. Det innebär att räntekostnaderna de närmaste åren ligger på samma nivå.

#### Koncernens resultatutveckling i Mkr



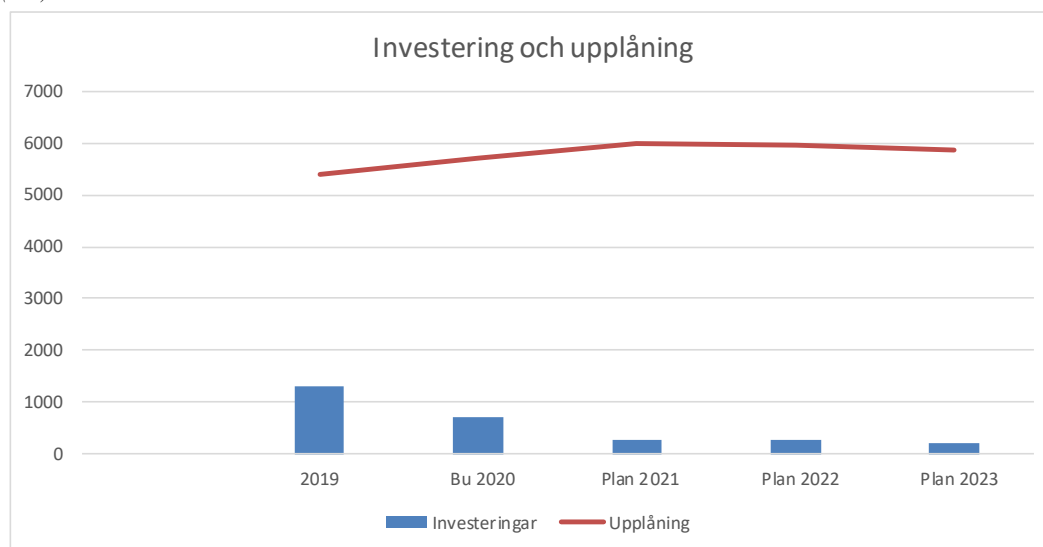
Genomsnittligt antal anställda ligger under perioden på 163. Verksamheterna på Loudden och i containerterminalen förväntas vara avvecklade. Det sista stora utvecklingsprojektet, hamnprojektet i Norvik, är också avslutat när vi går in i prognosperioden.

Koncernens rörelseresultat före avskrivningar och räntekostnader förbättras stadigt under prognosperioden. Rörelsemarginalen som är 33 procent 2020 är vid utgången av perioden 37 procent.

## Finansiering

Planerade investeringar under perioden 2021-2022 summerar till 747 Mkr. Av denna total avser 192 Mkr de två EU-finansierade projekten, elanslutning kryssningsfartyg i Stads-gården och Motorways of the sea i Kapellskär. Finansieringen av investeringsutgifterna under perioden sker till 100 procent med internt genererade medel. Upplåningsräntan för perioden är fortsatt låg och beräknas till 0,75 %, 0,85 % och 0,85 %. Totalt genererar verksamheten ett positivt kassaflöde före investeringar om cirka 900 Mkr för de tre åren.

(Mkr)



### Koncernens resultaträkning

Koncernen (Mkr)

	2019	Bu 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Hamnav gifter	487	506	510	525	546
Hantering	71	43	30	31	32
Hyror / Arrenden	238	253	259	264	270
Servicetjänster	53	65	66	66	67
Ovriga intäkter	48	46	47	48	49
Eliminering internfakturering	-8	-9	-9	-9	-9
<b>Summa intäkter</b>	<b>889</b>	<b>904</b>	<b>903</b>	<b>925</b>	<b>955</b>
Underhållskostnader	-66	-70	-69	-64	-63
Driftkostnader	-328	-350	-349	-355	-362
Personalkostnader	-182	-185	-171	-172	-176
Avskrivningar	-179	-210	-213	-213	-227
<b>Rörelseresultat</b>	<b>133</b>	<b>89</b>	<b>101</b>	<b>121</b>	<b>127</b>
Finansnetto	-42	-46	-49	-51	-52
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>92</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>70</b>	<b>75</b>
Investeringar brutto	1 290	706	276	260	211
Upplåning	5 406	5 723	5 994	5 956	5 855
Antal månadsavlönade per 31/12	187	163	163	163	163
<b>Andel personalkostnader/omsättning</b>	<b>20,5%</b>	<b>20,5%</b>	<b>18,9%</b>	<b>18,6%</b>	<b>18,4%</b>
<b>Rörelsemarginal</b>	<b>35%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>

### Bilaga

- ILS Treårsplan 2021 - 2023 Stockholms Hamnar