



STOHAB (5),
KAPHAB (6),
NYMARK (6),
2020-10-07

Till styrelserna i Stockholms Hamn AB, Kapellskärs Hamn AB och Nynäshamns Mark AB

Vision 2030 Stockholms Hamnar

Bakgrund

Stockholms Hamnar genomför under 2020 omfattande förändringar av verksamheten och det är angeläget att för medarbetare, kunder och olika intressenter kunna tydliggöra en långsiktig målbild för förändringsarbetet.

Stockholms Hamnar har därutöver i likhet med övriga förvaltningar och bolag fullmäktiges uppdrag att implementera Stockholms stads övergripande vision – Möjligheternas Stockholm. Stockholms Hamn AB:s styrelse antog i augusti 2020 visionen och gav samtidigt VD i uppdrag att återkomma till styrelsen med en redovisning hur bolaget arbetar med visionen och med ett förslag till en vision för koncernen Stockholms Hamnar.

Utgångspunkter - från 1990-talet och framåt

Under drygt tjugo års tid har Stockholms Hamnar genomfört omfattande utvecklingsprojekt och gjort betydande förändringar av bolagets verksamhet i enlighet med beslut i Stockholms stads kommunfullmäktige. Hit hör bland annat förvärvet av Kapellskärs hamn och Nynäshamns hamn under 1990-talet, överföringen av mark från Stockholms Hamn AB till dåvarande Gatu- och fastighetsnämnden 2000, beslutet att bygga Stockholm Norvik Hamn 2007 och avtalet avseende driften av den nya containerhamnen med Hutchison Ports 2008. Till detta ska också läggas beslutet att bygga Norra Djurgårdsstaden genom en minskning av tidigare hamn- och industriområden. Detta stadsutvecklingsprojekt har hittills inriktats på de norra delarna av området men under 2020 har den första detaljplanen i Södra Värtan blivit klar och ett omfattande programarbete för Loudden och Frihamnen har inletts.

Bolaget har under hela den här perioden drivit sin ordinarie verksamhet vidare, men mycket fokus har legat på de anläggningsarbeten som genomförts i Kapellskärs hamn, anläggandet av Värtapiren med tillhörande infrastruktur och terminal samt inte minst byggandet av en helt ny godshamn, Stockholm Norvik Hamn. Under samma tid har många av de byggnader som Bolaget äger i Stockholm utvecklats för hyresgäster som har liten eller ingen direkt koppling till hamn- och sjöfartsverksamhet.



STOHAB (5),
KAPHAB (6),
NYMARK (6),
2020-10-07

Såväl de stora anläggningsarbetena som hyresgästrelaterade frågor har drivits framgångsrikt, men har samtidigt inneburit att resurserna för att driva affärsutveckling och möta sjöfartens behov inte har kunnat prioriteras fullt ut. Utvecklingen inom den viktiga passagerartrafiken har oaktat detta varit positiv.

I och med att Bolaget under 2020 sätter Stockholm Norvik Hamn i drift ökar behovet av på bästa möjliga sätt nyttiggöra de betydande investeringar som gjorts i hamninfrastruktur det senaste decenniet.

De senaste årens förändringar har påverkat Bolagets ekonomiska förutsättningar. Investeringarna har inneburit att Bolagets balansräkning förändrats i grunden, där stora tillgångar kommit till samtidigt som låneskulden har ökat väsentligt. I och med tillskottet av nya hamnar påverkas också Bolagets underhålls- och re-investeringsbudget. Det är angeläget att kunna vidmakthålla en modern infrastruktur på en sjöfartsmarknad med kunder som utvecklar nya affärsmodeller och förändrar sina fartygsflottor.

Bolaget kommer över tid att ha svårt att framgångsrikt kunna finansiera två verksamhetsben. Särskilt gäller det investeringar i byggnader som har liten eller ingen koppling till kärnverksamheten då det inte stärker den affär Bolaget har med sjöfartskunderna. Ett mindre innehav av byggnader som till ytan koncentreras kring våra hamnar och som tydligare fokuserar på att gynna sjöfartsaffären bedöms ge större effekter för Bolagets lönsamhet på sikt.



Dagens mål och strategier

Under 2019 genomfördes ett strategiarbete med analyser av affärssegmenten som resulterade i nya mål, KPIer och aktiviteter för 2020 och framåt. De tre målområdena som fastställdes i och med budget och verksamhetsplan för 2020 är; Nöjda kunder, Goda affärer och Tydligt samhällsansvar. Inriktningen för dessa tre målområden har genomsyrat det förändringsarbete som har bedrivits det senaste året.

1. Nöjda kunder

Grundläggande för att säkerställa kundnöjdheten är att vi ska vara närmare kunderna med tätare kontakter, tydligare kundansvar i vår organisation och tydliga kontaktvägar för kunderna. Att vara närmare kunderna möjliggör att tät dialog där vi fångar upp frågor i ett tidigt skede och blir bättre på att förstå vad kunderna sätter värde på.

Vi behöver också alltid sträva efter att nå ömsesidig nytta och gemensamma målbilder där vi har stor förståelse för kundens affär och söker lösningar där båda parter har incitament för en positiv utveckling. På detta sätt kan vi bli bättre på att fånga upp nya initiativ och affärsmöjligheter.

Nöjda kunder handlar också i hög grad om förtroende och stor tillförlitlighet där vi är tydliga med våra åtaganden och återkopplar kundernas ärenden på ett systematiskt sätt. Kunderna ska uppleva att vi håller det vi lovar och att våra olika kundkontakter är samordnade.

För att vara säkra på att strategierna verkligen ger önskvärd effekt behöver vi ha en utvecklad uppföljning av kundnöjdheten. Den stora NKI-undersökningen behöver vidareutvecklas och vi behöver hitta nya sätt att oftare mäta och följa upp hur kunderna ser på oss och vår service.



2. Goda affärer

Goda affärer handlar om nå en hög lönsamhet och uppsatta resultatkrav på ett långsiktigt hållbart sätt. Resultatet påverkas i hög grad av intäktsutvecklingen och vi behöver ha stort intäktsfokus i såväl långsiktiga strategier som vardagliga beslut. Viktiga delar i att skapa intäktsfokus är förbättrad löpande uppföljning av volym- och intäktsutveckling och att säkerställa en god kunskap om prissättningen i våra olika avtal.

Inom våra affärsområden finns i varierande grad möjligheter att skapa nya affärsmöjligheter. Det finns tydlig potential att nå nya kunder och nya marknader runt Östersjön där vi kan maximera utnyttjandet av våra kajlägen. Därutöver finns öppningar till att, efter dialog med ägaren, titta på lönsamma kringtjänster som kan ge våra nuvarande och framtida kunder ett bättre totalerbjudande.

Intäktsfokus och kunskaper om prissättning ger förutsättningar till kloka prioriteringar där det alltid finns tydlig koppling mellan kostnader och framtida intäktsmöjligheter. Det påbörjade arbetet med lönsamhetskalkyler i samtliga investeringsprojekt är ett bra exempel. För att nå framgång och säkra Stockholms Hamnars intressen och möjligheter att finansiera framtida investeringar måste vi också för ägaren och andra intressenter kunna beskriva vilka värden som skapas för kommunkoncernen Stockholms stad samt för kommunerna i Nynäshamn och Norrtälje.

Affärsmässigheten handlar om att säkerställa en god kostnadskontroll i verksamheterna och ett förhållningssätt där varje kostnad prövas. Vi har i grunden väl fungerande ekonomi- och inköpssystem och det finns goda förutsättningar till en förbättrad uppföljning.



3. Tydlig nytta

Stockholms Hamnar har ett relativt brett uppdrag med en rad skyldigheter enligt lagstiftning, ett stort antal direktiv från ägaren och en hög egen ambition i hållbarhetsarbetet. Vår förmåga att skapa värde för Stockholms stad, Norrtälje och Nynäshamns kommun påverkar i hög grad vårt handlingsutrymme i övrigt och vi behöver leverera på uppdragsgivarens viktigaste prioriteringar.

Öppnandet av Stockholm Norvik Hamn medför att vi i ökad utsträckning bör ta en nyckelroll för regionens logistik och varuförsörjning. Vi har som nod och länk förutsättningar att öka kunskaperna om sjöfartens fördelar i ett hållbart transportsystem. Vi bör också prioritera deltagande i de viktigaste lokala, regionala och nationella nätverken som finns avseende sjöfart, till exempel avseende godstransporter och besöksnäringen.

En grundsten i vårt samhällsansvar är en tydlig strategi för miljö- och klimatarbetet med sikte på kommande årtionde. Vårt miljöarbete har varit framgångsrikt och det sker ständiga förbättringar varje år för att nå våra mål i enlighet med vår miljöcertifiering. Utvecklingen på området sker snabbt, kraven från ägaren skärps successivt och många kunder har hög ambitionsnivå. Vi behöver därmed se över våra långsiktiga strategier och hur vi kommunicerar vårt miljö- och klimatarbete och sjöfartens miljöfördelar i stort. En central utgångspunkt är prioritera insatser som ger största möjliga nytta per resurs och att så långt som möjligt möta kundernas egna initiativ.

Utvecklingen under 2020

De första månaderna 2020 inleddes resultatmässigt på ett bra sätt, volymerna ökade med god marginalutveckling. Från mars månad påverkades Bolaget mycket kraftigt av den pandemi som med full kraft slog mot alla delar av samhället. I synnerhet mot besöksnäringen inklusive passagerartrafiken. Det ledde till ett omgående arbete att analysera effekterna på Bolaget, med fokus på utvecklingen under 2020. Under året har det blivit tydligt att pandemins effekter är mer långvariga än vad de tidiga analyserna visade. Från och med sommaren har därför ett fördjupat arbete bedrivits med sikte på att anpassa Bolaget till den nya verkligheten och mindre gynnsamma scenarier.

Det är i dag svårt att bestämt säga hur sjöfarten kommer att utvecklas, i synnerhet när det gäller passagerartrafiken. Det är flera segment som är mycket påverkade under en flerårig period, och vad som är ett nytt normalläge går inte idag att bedöma. Detta talar för att



STOHAB (5),
KAPHAB (6),
NYMARK (6),
2020-10-07

Bolaget måste utveckla sin förmåga att snabbt anpassa verksamheten till kundernas behov och på så sätt fånga de affärer som finns i framtiden.

Ett led i detta är lanseringen av ett tvåårigt lönsamhetsprogram för 2021 och 2022 där Bolagets samtliga processer och avtal ska genomlysas med utgångspunkt från målen om nöjda kunder, goda affärer och tydlig nytta. Parallellt med detta förstärks vår förmåga att med ny teknik och nya system förenkla våra kunders affär och samtidigt kunna arbeta så säkert och effektivt som möjligt. Sambanden mellan sjöfarten, byggnader och fastigheter bör användas för att stärka varandras erbjudanden.

Målsättning 2025 och 2030

Genom att fokusera Bolagets resurser till sjöfarten och utgå från sjöfartens kunder och deras kunder finns möjlighet att utveckla såväl nya arbetssätt som nya affärsmodeller vilka i längden stärker Stockholms Hamnars ekonomiska ställning.

Konsekvenserna av det Bolaget nu går igenom är att ett nytt Stockholms Hamnar utvecklas under kommande år. I en sådan process är det av stor betydelse att skapa målsättningar som är tydliga för Bolaget, hela Stockholms Hamnar och dess intressenter.

Utgångspunkten för dialogen om mål och visioner ska vara begreppen modern hamn respektive lönsam hamn samt att säkerställa att Stockholms Hamnar finns i sammanhang som bidrar till utveckling av verksamheten.

- År 2025 ska Stockholms Hamnar vara norra Europas modernaste och mest lönsamma hamn.
- År 2030 ska Stockholms Hamnar vara Europas modernaste och mest lönsamma hamn.
- År 2025 ska Stockholms Hamnar ha en viktig roll i de innovationskluster som är relevanta för kärnaffären.

Ordet modern speglar olika begrepp. Miljö- och hållbarhetsarbetet integreras sömlöst i verksamheten samtidigt som innovationskapaciteten förstärks i hela Bolaget. Genom att vara en lönsam hamn fokuserar vi på det centrala att hela tiden arbeta med våra fasta tillgångar så att vi har bästa möjliga intäkter i varje givet läge.

För att vara en attraktiv arbetsgivare samt för att kunna arbeta med för Bolaget relevanta innovationer behöver medarbetarna finnas i miljöer och kluster som yrkesmässigt berikar



STOHAB (5),
KAPHAB (6),
NYMARK (6),
2020-10-07

och ger inspiration. Hamnen är också en viktig aktör i det kluster kring sjöfart och logistik som finns i Stockholms län, ett kluster som kan utvecklas.

Nyckeltal

Styrningen mot ovan målsättningar behöver fastställas av styrelsen och kvantifieras för att kunna mäta uppfyllelsen. Ett antal indikatorer/nyckeltal bör därför inarbetas i budget så att styrelsen kan följa att Bolaget arbetar mot fastlagda målsättningar. Nedan listas ett antal nyckeltal som skulle kunna användas. Ett lämpligt antal ligger sannolikt mellan tre och fem.

- Skulden får variera inom spannet 5.500 och 6.000 mnkr
- Investeringsnivån är 200 mnkr i genomsnitt över en femårsperiod från 2024
- Rörelsemarginalen ska nå 38 procent 2025 och ligga över 40 procent 2030
- Personalkostnader som andel av omsättning får variera inom spannet 17,5 och 18,5 procent
- Incitament samt FoU-investeringar för hållbar sjöfart uppgår till minst 5 procent av omsättningen
- Omsättningen 2030 ska vara 1.000 mnkr

Frågeställningar

I det vidare arbetet har ledningen diskuterat att antal frågeställningar som kan tjäna som underlag för en vidare diskussion. Nedan frågor är exempel som är avsedda att vägleda oss i valet av inriktningar, målsättningar och val av nyckeltal. Under processen med styrelser och medarbetare kommer antalet frågor att bli flera.

1. Det brukar heta att varje hamn är unik. Samtidigt utvecklas i olika hamnar nya sätt att arbeta som kan tjäna som inspiration eller avskräckande exempel. I vilken grad behöver Stockholms Hamnar etablera ett system för att kontinuerligt och systematiskt följa andra hamnar?
2. Stockholms Hamnar är en utpräglad importhamn avseende godset. Är det väsentligt för Stockholms Hamnar att långsiktigt stärka och utveckla sin position som exporthamn?
3. Idag påverkar Bolaget sina kunder genom incitament för att påverka dem att reducera sin miljöpåverkan. På vilket sätt kan bolaget bäst arbeta vidare för att bidra till att sjöfarten minskar sin miljöpåverkan? Vilken roll kan en enskild hamn spela?



STOHAB (5),
KAPHAB (6),
NYMARK (6),
2020-10-07

4. Hamnar påverkar sin omgivning med transportarbete, buller och utsläpp. Ofta finns hamnfunktionen i närheten av en stad vilket påverkar markanvändningen. Detta kan leda till olika målkonflikter. Hur bör Stockholms Hamnar förhålla sig till sådana konflikter?
5. I normalt läge har Stockholms Hamnar omkring 11 miljoner passagerare inom färjesegmentet per år. Kan vi tillsammans med våra kunder och besöksnäringen arbeta för att ytterligare utveckla resandet med färjor?
6. Transporter på vatten är kapacitetsstarka. Såväl godstransporter som passagerartransporter kan utföras i högre grad på vatten men ianspråkar samtidigt resurser. Är det viktigt att Stockholms Hamnar aktivt bidrar till dessa transporter?
7. Bör Stockholms Hamnar bidra till och aktivt medverka till att skapa platser där innovatörer, entreprenörer och forskare möts för att utveckla sjöfarten såväl avseende gods som avseende passagerare?
8. Stockholms Hamnar har ett ansvar för utveckla stadslivet vid Stockholms innerstadskajer och samtidigt öka lönsamheten inom detta segment. Arbetet måste ske tillsammans med en rad andra intressenter inom staden. Vilka är nycklarna till att arbetet ska bli lyckosamt och vilken roll ska Stockholms Hamnar spela?

Tidplan

I augusti 2020 diskuterade styrelsen dessa frågor första gången. Förslag till tidplan för upprättandet av en vision 2030 för Stockholms Hamnar finns nedan:

2020

Oktober	Styrelsen, fördjupad diskussion Medarbetare, gruppvis arbete med frågeställningar
November	Styrelsen, avrapportering Medarbetare, konferens med hela företaget
December	Styrelsen, inriktningsbeslut Medarbetare, grupparbete avdelningsvis

2021

Januari	Styrelsen, styrelsekonferens Medarbetare, konkretion enhetsvis
---------	---



STOHAB (5),
KAPHAB (6),
NYMARK (6),
2020-10-07

Februari Inarbetas i treåringen
Mars Styrelsen, beslut

Underlag

Nr 1 Vision 2040, Möjligheternas Stockholm
Nr 2 Powerpointpresentation vid styrelsemöte Stockholms Hamn AB 20-08-26

Förslag

Styrelsen föreslås besluta

att Ge VD i uppdrag att fortsätta arbetet med att ta fram en Vision 2030 för Stockholms Hamnar.

Thomas Andersson