



STOHAB
2021-03-24

Till Stockholms Hamn AB:s styrelse

Förslag till ny vision för Stockholms Hamn AB med dotter- och intressebolag

Bakgrund

Kommunfullmäktige godkände i juni 2020 Vision 2040 - Möjligheternas Stockholm (KS 2019/483, KF protokoll 2020-06-15) varvid Stockholms Stadshus AB uppmanades att för egen del utgå från visionen samt ge samtliga bolagsstyrelser i uppdrag att göra detsamma. Styrelsen för Stockholms Hamn AB beslutade den 26 augusti 2020 att för egen del godkänna revidering av Vision 2040 samt att utgå från visionen i verksamhetsplanering och vid framtagande av strategiska planer och program.

Vid styrelsemöten den 7 oktober 2020 i Stockholms Hamnar fick VD uppdraget att ta fram en vision med måläret 2030 för Stockholms Hamnar och med utgångspunkt från det då föreliggande tjänsteutlåtandet startade sedan en process som inkluderade styrelsen och alla anställda. Valet att anlägga ett tioårsperspektiv på Stockholms Hamnars egen vision har utgått från att verksamheten påverkas i så hög grad av omvärldsfaktorer att ett längre tidsperspektiv riskerar att bli missriktat. Arbetet har bedrivits med egna resurser. Inspel och synpunkter under arbetets gång har legat till grund för det nu visionsförslag som nu presenteras.

Stadens Vision 2040

Stockholms stad har haft en stadsövergripande och långsiktig vision som övergripande styrdokument under drygt 12 år. Den nya visionen har sin grund i tidigare visioner och i de långsiktiga mål som framgår av kommunfullmäktiges budget för 2019. Visionen är indelad i tre huvudteman med samma utgångspunkter som kommunfullmäktiges inriktningsmål:

- En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla
- En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt
- En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden



Revideringen av visionen har tagit sin utgångspunkt i kunskaper om trender och globala strukturer som har betydelse för Stockholmsregionen och dess särskilda förutsättningar och utmaningar. I genomförandet av visionen ska Stockholms stad även bidra till att målen i Agenda 2030 uppfylls i de delar där staden har rådighet samt förhålla sig till de regionala utmaningarna och målen i Regional utvecklingsplan för Stockholmsregionen, RUFSS 2050.

Hur befolkningen utvecklas är avgörande i planeringen för framtida behov av bland annat bostäder och kommunal service. Därutöver finns det flera stora och globala samhällsutmaningar som påverkar utvecklingen, såsom miljö- och klimatförändringarna och en allt hårdare global konkurrens. Världen är också mitt uppe i en digital revolution och hastigheten i förändringstakten ökar. Tekniken blir en allt större del av det moderna samhället.

Den regionala utvecklingsplanen – RUFSS 2050

Den regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen, RUFSS 2050, pekar ut riktningen för regionen för att långsiktiga mål och största regionala nytta ska uppnås till 2050. Visionen är att Stockholmsregionen ska vara ”Europas mest attraktiva storstadsregion”.

För att möjliggöra visionen finns fyra regionala mål mot 2050, om attraktiva livsmiljöer, jämställdhet, öppenhet, tillgänglighet samt innovation och näringar. För att styra arbetet mot de övergripande målen finns mätbara delmål att uppnå fram till år 2030:

- Öka bostadsbyggandet och skapa attraktiva livsmiljöer
- Styra mot ett transporteffektivt samhälle
- Ta tillvara kompetensen och underlätta matchningen på arbetsmarknaden
- Stärka förutsättningarna för alla barn och unga att gå vidare till studier och arbete
- Stärka strategiska forskningsstråk och innovationsmiljöer
- Stärka den internationella ställningen genom fler etableringar, besök och ökad handel
- Öka de eldrivna person- och varustransporterna
- Utveckla klimat- och resurseffektiva attraktiva regionala stadskärnor

Stockholms Hamnar från 1990-talet till idag

Under drygt trettio års tid har Stockholms Hamnar förberett och genomfört omfattande utvecklingsprojekt samt genomfört betydande förändringar av verksamheten i enlighet med beslut i Stockholms stads kommunfullmäktige. Det började när Hamnförvaltningen och Stockholms Hamngods AB slogs samman till Stockholms Hamn AB år 1990 och några år därefter förvärvades Kapellskärs hamn och Nynäshamns hamn. År 2000



överfördes mark från Stockholms Hamn AB till dåvarande gatu- och fastighetsnämnden, år 2007 fattades beslutet att bygga Stockholm Norvik Hamn och därefter, år 2008, ingicks avtalet avseende driften av den nya containerhamnen med Hutchison Ports. Utöver detta skedde även andra större förändringar i bolaget då hamnentreprenadverksamheten i dotterbolaget Stockholms Hamnentreprenad AB såldes 2008 och stuveriverksamheten bolagiserades under namnet Stockholms Stuveri och Bemanning AB samma år och såldes sedan år 2010.

Utöver det beslutades om att bygga Norra Djurgårdsstaden på den mark som i huvudsak utgör hamn- och industriområde. Detta stadsutvecklingsprojekt har hittills varit inriktat på färdigställande av de norra delarna av området som ligger utanför Stockholms Hamnars områden, men under 2020 har den första detaljplanen i Södra Värtan blivit klar och ett omfattande programarbete för Loudden och del av Frihamnen har inletts.

Stockholms Hamnar har under hela 2000-talet drivit sin ordinarie verksamhet vidare i enlighet med strategin att godstillväxten ska ske i ytterhamnarna och inte i Stockholms city vilket har inneburit mycket fokus 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 Stockholms Hamnar äger i Stockholm utvecklats för hyresgäster som har liten eller ingen direkt koppling till hamn- och sjöfartsverksamhet.

Såväl de stora anläggningsarbetena som hyresgästrelaterade frågor har drivits framgångsrikt, men detta 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.

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

Stockholms Hamnar 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 vi har med sjöfartskunderna.



Ett mindre innehav av byggnader som till ytan koncentreras kring hamnarna och som tydligare fokuserar på att gynna sjöfartsaffären bedöms ge större effekter på sikt.

Omvärldstrender

Det är tydligt att såväl stadens vision som regionens utvecklingsplan påverkar Stockholms Hamnars verksamhet och utveckling. Handel är tätt sammankopplat med befolkningsutveckling och i visionerna förväntas staden och regionen fortsätta växa. Detta får konsekvenser för behovet av transporter, och utgående från de prognoser som används i båda styrdokumenterna kommer behovet av effektiva och hållbara transporter att öka väsentligt. De övergripande visionsdokumenten fångar upp megatrenderna, för oss som hamn är det viktigt att lägga till att fartygen blir allt större och att besöksnäringen fortsätter att växa.

Godstransporter på sjön är resurseffektiva ur många perspektiv, bland annat bidrar de till att minska trängsel och öka säkerheten på land, men de är också mer hållbara än motsvarande transporter på land. Den uttalade nationella ambitionen att flytta över gods från lastbil till båt och järnväg har dock visat sig vara svår att förverkliga i praktiken. Kostnader och flexibilitet försvårar i dagsläget för sjöfarten och järnvägen även om lokala och regionala planer pekar på ett behov av att flytta transportarbetet bort från lastbilar.

Vidare leder en ökande befolkning normalt till ökat resande, såväl arbetspendling som nöjesresande. Genom att allt fler antas bo i urbana områden i Mälardalen ökar också det antal som kan förväntas resa med färjor via Stockholms Hamnars hamnar. En sådan ökning är dock inte given. Den senaste tioårsperioden har antalet passagerare i princip stått stilla samtidigt som befolkningen i Mälardalen har ökat kraftigt. Den befolkningsökning som skett har alltså inte resulterat i samma resandeökning som motsvarande ökning i andra transportslag.

Det finns således flera olika trender och omvärldsfaktorer som har en inverkan på den framtida utvecklingen av sjöfarten i Stockholm. Den samlade bedömningen är likväl att det kommer att ske en ökad användning av Stockholms Hamnars hamnar och kajer över tid. Det gäller för gods såväl som för passagerare men skapar även nya möjligheter för oss att utveckla våra erbjudanden. Vidare borde Stockholms unika förutsättningar där vattnet binder samman stadsväven kunna bana väg för en utvecklad kollektivtrafik på vatten under kommande tioårsperiod.

En nyckelfråga idag och i framtiden är den snabba teknikutvecklingen i samhället. Tekniken blir en allt mer dominerande del av vardagen – hemma och i arbetet. Stockholms Hamnar har en självklar roll att spela i regionens utveckling mot ökad digitalisering, inte minst eftersom verksamheten i hög grad är tekniktung men även då



flera av Stockholms Hamnars anläggningar är nya och moderna. På motsvarande sätt har alla hamnar en möjlighet att bidra till energiomställningen genom att investera i teknik som gör hamnen till en naturlig ”hub” för till exempel miljömarta bränslen eller laddning av batteridrivna fartyg och lastbilar.

Våra strategier i förhållande till vår vision

Under 2019 genomfördes ett strategiarbete med analyser av de olika affärssegmenten som resulterade i nya mål, övergripande aktiviteter och KPI:er för 2020 och framåt.

Strategiarbetet resulterade i tre stycken målområden; Nöjda kunder, Goda affärer och Tydligt nytta vilka fastställdes i budget och verksamhetsplan för 2020. Inriktningen för dessa tre målområden har genomsyrat det förändringsarbete som påbörjades 2019. Strategierna kvarstår som grund för den nya visionen.

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.

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.

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 kommun och Nynäshamns kommun påverkar i hög grad vårt handlingsutrymme och vi behöver leverera på uppdragsgivarens viktigaste prioriteringar.

Vision 2030 – En hamn i rörelse

Basen i Stockholms Hamnars verksamhet är den hamninfrastruktur som vi disponerar, underhåller och utvecklar för att stödja en effektiv och hållbar rörlig sjöfart i vår region. Vi säkerställer en lättillgänglig, effektiv och trygg förbindelse mellan land och hav och arbetar ständigt med att utveckla och nyttiggöra denna koppling.



Vi utgår från den infrastruktur vi har för att uppnå så hög avkastning som möjligt. Våra hamnar och kajer har olika karaktär och förutsättningar. Det innebär att vi behöver ha en öppen inställning till hur olika kajer bäst kan användas för att uppnå våra uppsatta mål. Det är av central betydelse, i synnerhet i stadsnära lägen, att våra kajlägen har en hög beläggning och att vi har möjlighet att minimera de olägenheter som vår verksamhet kan ge upphov till för andra verksamheter och för boende i hamnarnas närhet.

Hamnen ger ett betydande inflöde av kunder till besöksnäringen i Stockholm. Vår kapacitet behöver samordnas med stadens möjlighet att ta emot och erbjuda attraktiva upplevelser för våra besökare. Det finns betydande möjligheter att tillvarata den ekonomiska potentialen från färjepassagerarna. För kryssningstrafiken är utmaningen att anpassa trafiken till stadens kapacitet att ta emot besökare. Utvecklingen i andra europeiska länder visar hur viktigt det är att relatera besöksströmmar till kapacitet och invånarnas inställning till turism. En viktig utgångspunkt kan vara att överväga mixen mellan stora kryssningsfartyg och mindre men även mer exklusiva kryssningsfartyg. I förhållande till kajkapacitet och investeringar behöver också en tydlig strategi finnas.

En internationellt känd konflikt är den mellan stadens utveckling och hamnens behov av ytor för sin och sina kunders verksamhet. I denna konflikt har traditionellt staden vunnit på hamnens bekostnad. Stockholms Hamnar behöver utveckla en verksamhet som bidrar till den omgivande stadens behov och förutsättningar. Hamnens verksamhet kan ge innehåll och värde till de bostäder och verksamheter som ligger i vår närhet. Ambitionen är att skapa en symbios där hamnen och sjöfarten är en nödvändig förutsättning för att stadslivet ska vara attraktivt och intressant. Stockholms Hamnar ska vara bäst i världen på att samexistera med den kringliggande staden. Detta ställer höga krav på att vi använder våra anläggningar och samtidigt är duktiga på att minimera vår negativa omvärldspåverkan. Det är hållbart att utveckla en hamn som kan bibehålla verksamheten i genomförda investeringar.

Vår verksamhet inriktas på att bidra till en positiv utveckling av näringslivet i Stockholmsregionen. Anslutande infrastruktur är av mycket stor vikt för få full nytta av hamninfrastrukturen. Exporten av varor till andra marknader bör vara av växande betydelse för våra insatser. Hamnar är och förblir en helt avgörande port för näringslivet och vi ska fortsatt stärka denna roll. Under många hundra år var Stockholm Sveriges viktigaste hamn. och med vår nya infrastruktur ska vi fokusera på att tillvarata den nya förmågan och återta marknadsandelar inte minst avseende exporten.

Hamnar är i ständig förändring. Våra kunder investerar betydande belopp i tonnage för att möta sina kunders behov av nya tjänster och produkter. Vi som hamn möter denna utveckling med en kontinuerlig anpassning av vår förmåga, detta sker ofta i form av nya



investeringar. Dialogen mellan oss och våra kunder ska fördjupas för att möjliggöra bästa möjliga utveckling som gynnar sjöfartens utveckling och som i sin tur ger ökade transporter på vatten. Detta gäller såväl den långväga sjöfarten som den mer lokala.

Ett nytt Stockholms Hamnar

Visionsarbetet är startpunkten för ett nytt Stockholms Hamnar. I en sådan process är det viktigt att skapa målsättningar som är tydliga för oss själva och våra intressenter.

Det nya Stockholms Hamnar bärs i första hand av medarbetarna. Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare för de som arbetar i hamnen. Vårt arbete är unikt eftersom vi utvecklar Stockholm vid vattnet samtidigt som vi verkar i en internationell, dynamisk miljö. Vi är en öppen och välkomnande arbetsplats. Vi driver en lönsam affärsverksamhet samtidigt som vi levererar högkvalitativ samhällsnytta. Vårt arbete är utmanande och utvecklande och vi är stolta över det vi åstadkommer tillsammans. Som hamn stärker vi kopplingen till sjöfartens alla olika intressenter och verksamheter och tar ledarrollen för att stärka Stockholm som sjöfartsstad.

Arbetsättet kommer allt mer att bli kollaborativt. Vi agerar inte själva, vi finns i ett sammanhang. Inte minst klimatutmaningen kräver av oss att vi agerar tillsammans och möter utmaningar genom att hämta inspiration från hur andra arbetar. Vår förmåga att lyckas lokalt bygger på hur duktiga vi är på att tänka såväl lokalt som globalt.

Östersjön är vårt hemmahav och här arbetar vi särskilt intensivt med erfarenhetsutbyte och samarbeten med stort fokus på hur vi tillsammans med våra grannhamnar och våra gemensamma kunder kan utveckla nya, hållbara och effektiva transportlösningar. Stockholms Hamnar ska ha en tydlig ledarroll i Östersjön.

Visionens målsättningar

Europas mest moderna hamn

Miljö- och hållbarhetsarbetet integreras sömlöst i verksamheten samtidigt som innovationskapaciteten förstärks i hela Stockholms Hamnar i linje med våra kunders behov. Vår egen verksamhet är klimatpositiv senast 2030.

Vi ska som modern hamn aktivt arbeta för att sjöfarten utvecklas med nya bränslen och drivmedel som kan bunkras i våra hamnar. Elektrifieringen är en viktig del i detta arbete. Vår förmåga att tillhandahålla hållbara och innovativa lösningar är av största vikt för så väl den tyngre sjöfarten som för skärgårdstrafiken och kollektivtrafik på vatten.



Kundernas behov av effektiv godshantering hänger tätt samman med hur väl vi kan utveckla vår roll som knutpunkt mellan land och hav. Vi ska bidra till att underlätta för fartyg att snabbt vända i våra hamnar för att bidra till effektiva turlistor. Till exempel innebär det att vi kan bidra med effektiv och modern service som till exempel bunkring, tömning av svart- och gråvatten och lastning samt lossning.

Europas mest lönsamma hamn

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.

Lönsamheten kopplas till intjäning per kajmeter. Vi når målet genom att så kostnadseffektivt som möjligt använda den infrastruktur vi har tillgång till. Utgångspunkten är inte att maximera antalet kajmeter, snarare handlar det om att optimera användningen av de kajmeter vi behöver för verksamheten.

Vårt arbetssätt utgår också från att koncentrera verksamheten till de ytor och kajer vi behöver. Vi bygger infrastruktur för att utveckla vår affär, men vi försöker så långt som möjligt samlokalisera verksamheten i samråd med våra kunder för att ha god kontroll på vår största kostnad – våra fasta tillgångar.

Vi arbetar själva och tillsammans med våra kunder för att öka antalet resenärer och mängden gods genom våra hamnar. Vi ska också söka nya och ständigt bättre affärer för våra innerstadskajer. Affärsutvecklingen är i mycket hög utsträckning ett pågående samarbete med våra intressenter.

Europas mest levande hamn

Hamnen ska vara en central aktör i det kluster av intressenter som växer fram kring sjöfart, logistik och besöksnäring i Stockholmsregionen. Nyttan av vår verksamhet leder till ett stärkt näringsliv med fler arbetstillfällen och ett ökat samspel med staden som ligger kring oss. Vår verksamhet ska vara önskad i stadsnära lägen eftersom den bidrar till ett rikt stadsliv och köpkraft samt en välfungerande stad där vattenvägen används för hållbara transporter och resande på vatten.

Genom att samla kunskap och forskning kring sjöfarten runt hamnens verksamhet bidrar vi till en klusterbildning. Hit hör alla tänkbara innovationer som bidrar till destinationsutveckling, minskad klimatpåverkan och till mer effektiva och smidiga transportlösningar. Att utveckla hamnen till en "hub" för gods, transporter och besöksnäring bidrar till att levandegöra hamnen i samhället.



En viktig del i detta är att konsekvent arbeta för att minska hamnens omgivningspåverkan, inte minst avseende buller och utsläpp till luft och vatten. Vi ska utveckla vår förmåga att i allt högre grad kunna påverka en positiv utveckling avseende vår påverkan.

Förslag

Styrelsen föreslås besluta

att anta föreslagen Vision 2030 – En hamn i rörelse, att gälla för Stockholms Hamn AB med dotter- och intressebolag.

Thomas Andersson
VD