



STOHAB,
KAPHAB,
NYMARK
2021-05-26

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

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 målåret 2030 för Stockholms Hamnar och med utgångspunkt från det då föreliggande tjänsteutlåtandet startade sedan en process som inkluderade styrelsen och alla anställda. Arbetet har bedrivits med egna resurser. Inspel och synpunkter under arbetets gång har legat till grund för det nu visionsförslag som nu presenteras.

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. Därutöver 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 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.

I och med att Stockholm Norvik hamn tagits i bruk kan de visioner och planer som präglat hamnen sedan 1990-talet nu anses vara fullbordade. Det finns därmed ett behov att formulera en ny vision som över en lite längre tidsperiod sätter ramarna för hamnens verksamhet med fokus på sjöfarten.

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 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.

Omvärldstrender

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 med lastbil eller flyg. Den uttalade nationella ambitionen att flytta över gods från lastbil till fartyg 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 vägarna.

I Trafikverkets inriktningsunderlag som lämnades till regeringen hösten 2020 ser man följande utveckling nationellt: *”Från 2017 till 2040 beräknas befolkningen öka med 16 procent, och den reala inkomsten per capita med 41 procent. Det förväntas leda till att resandet per person ökar med cirka 10 procent, vilket tillsammans med befolkningsökningen ger en ökning av persontransportarbetet med 25–30 procent. Under perioden förväntas inrikes varuproduktion, samt export och import av varor öka med i storleksordningen 50 procent, vilket leder till att inrikes transportarbete i tonkilometer ökar med ungefär lika mycket.”* I Trafikverkets rapport Prognos för godstransporter 2040 analyseras väg, järnväg, sjöfart och flyget; bland annat varje segments andelar av transportarbetet. Sjöfarten väntas växa snabbast av dessa trafikslag med 64 procent från 2017 till 2040. Det motsvarar en linjär tillväxt om 2,2 procent per år.



Handel är tätt sammankopplat med befolkningsutveckling, näringslivets grad av specialisering och urbanisering. Stockholm och regionen förväntas fortsätta växa snabbare än riket i övrigt. Sammantaget innebär detta att behovet av effektiva och hållbara transporter ökar väsentligt. För hamnen ger detta ökade möjligheter att bidra till hållbara lösningar med ny och modern infrastruktur.

Stockholms Hamnars verksamhet påverkas även av den utveckling som vi redan tidigare sett där fartygen blir allt större och att besöksnäringen fortsätter att växa i både omfattning och betydelse. Elektrifiering påverkar också sjöfarten och ställer nya krav på bland annat landanslutningar för el. Analyser pekar dock tydligt på en mix av olika bränslen. I det kortare perspektivet kommer naturgas och biogas att växa, och i ett längre perspektiv väntas vätgasen bli ett allt viktigare bränsle. Allt större fartyg och nya bränslen ställer krav på hamnens infrastruktur vilket innebär behov av fortlöpande investeringar i våra anläggningar.

En växande befolkning leder 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 inom sjöfarten som motsvarande ökning inom andra transportslag.

Dessa trender och omvärldsfaktorer har en inverkan på den framtida utvecklingen av sjöfarten till och från våra hamnar. Den samlade bedömningen är att det kommer att ske en ökad användning av Stockholms Hamnars hamnar och kajer över tid. Det gäller för gods såväl som för passagerare. Överlag skapas nya affärsmöjligheter som kräver att vi utvecklar våra erbjudanden. Vidare borde Stockholms unika förutsättningar där vattnet binder samman stadsväven kunna bana väg för ökad användning de inre vattenvägarna för godstrafik och 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 strävan att öka den digitala förmågan genom att satsa på modern teknik och digitala lösningar i våra nya anläggningar. På motsvarande sätt har hamnar en möjlighet att bidra till energiomställningen genom att investera i teknik som gör hamnen till en naturlig ”hub” för till exempel miljösmarta 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.

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 på egen hand, 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 tidsperiod har analyserats utifrån de omvärldstrender vi ser. Utgångspunkten har varit att mållåret ska vara 2030, men mot bakgrund av den pågående pandemin som gör att verksamheten är tillbaka på mer normala nivåer omkring 2025 har slutsatsen dragits att mållåret bör justeras till 2035.

Vision 2035 – 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 denna koppling.

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.

En hamn är genom sin verksamhet en tillgång för varje stad. En internationellt känd konflikt är dock 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 kommunicera hur vår verksamhet bidrar till den omgivande staden. Hamnens verksamhet ska ge innehåll och värde åt 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.



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 som utvecklas tillsammans med våra kunder för att kunna möta deras kunders behov. Export 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 kan vi återta marknadsandelar inte minst avseende exporten.

Hamnen ger ett betydande inflöde av kunder till besöksnäringen i Stockholm, här finns stora möjligheter att tillvarata den ekonomiska potentialen från färjepassagerarna. Vår kapacitet behöver dock samordnas med stadens möjlighet att ta emot och erbjuda attraktiva upplevelser för våra besökare. 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 anpassa besöksströmmar till kapacitet och invånarnas inställning till turism. En utgångspunkt kan vara att överväga mixen mellan stora kryssningsfartyg och mindre men även mer nischade kryssningsfartyg.

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 genom att kontinuerligt anpassa vår förmåga, detta sker ofta i form av nya investeringar. Dialogen mellan oss och våra kunder ska fördjupas för att möjliggöra en gynnsam utveckling av sjöfarten som i sin tur ger ökade transporter på vatten. Detta gäller såväl den långväga sjöfarten som den mer lokala.

En modern, lönsam och levande hamn

Modern, lönsam och levande är de nyckelbegrepp som ska hjälpa oss att prioritera och hålla riktningen i både långsiktiga strategiska och mer praktiska frågor i vardagen. De inspirerar oss vid vägval och hjälper oss att ta oss mot våra mål.

Modern hamn

Som modern hamn integreras miljö- och hållbarhetsarbetet sömlöst i verksamheten samtidigt som innovationskapaciteten förstärks i hela Stockholms Hamnar i linje med våra kunders behov.

Vår egen verksamhet är fossilfri senast 2030 och vi fortsätter att sätta höga mål kring vårt miljöarbete. Arbetet ska även fortsättningsvis utgå från FN:s globala mål och vi fortsätter att redovisa vårt arbete och certifiera våra processer.



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. Detta arbete syftar till att uppnå en fossilfri sjöfart i Stockholm, inom ramen för målet att uppnå ett fossilfritt och klimatpositivt Stockholm 2040. Vi ska till exempel arbeta aktivt med elektrifiering och för att sjöfarten utvecklas med nya bränslen och drivmedel som kan bunkras i våra hamnar.

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

Lönsam hamn

Genom att vara en lönsam hamn säkerställer vi 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 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. Stockholm ska vara den mest attraktiva destinationen i Östersjön för färje- och kryssningspassagerare och det självklara valet för import och export av gods i Sverige.

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 besöksnärlingsfrågor 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 bidra till en positiv utveckling avseende vår miljöpåverkan.

Visionen - En hamn i rörelse som är modern, lönsam och levande - hjälper oss att hålla riktningen i såväl operativa frågor som vid strategiska vägval och prioriteringar. Den är den grund som vi bygger det nya Stockholms Hamnar på och ger oss inspiration att utveckla sjöfarten i Stockholmsregionen under lång tid framöver.

Förslag

Styrelsen föreslås besluta

att anta föreslagen Vision 2035 – En hamn i rörelse, att gälla för Stockholms Hamn AB med dotter- och intressebolag.

Thomas Andersson
VD