

# Oslo Havn



## Strategiplan

for Oslo Havn KF 2022–2040



Oslo

FORSIDEN:

Øverst: Yilport. Foto: Bo Mathisen

Midten: Color Magic ved Søndre Akershuskai. Foto:Hans Kristian Riise

Nederst: Havnelangs 2022. Foto: Hans Kristian Riise

## Oslo Havn KF

Postboks 230 Sentrum, NO-0103 Oslo

Besøksadresse: Akershusstranda 19

**[www.oslohavn.no](http://www.oslohavn.no)**

# Innhold

<b>Havnestyrelederen har ordet</b>	<b>4</b>
<b>Innledning</b>	<b>5</b>
<b>Strategiplan 2022-2040: innledning og formål</b>	<b>6</b>
<b>Dette er Oslo Havn</b>	<b>8</b>
<b>Formål, visjon, verdier, samfunnsoppdrag</b>	<b>10</b>
Formål	11
Visjon	11
Forretningside	11
Samfunnsoppdrag	11
Omdømme	12
<b>Marked, kunder, konkurransesituasjon og forretningsområder</b>	<b>13</b>
Oslo havns syv forretningsområder	14
<b>Mål og strategier</b>	<b>16</b>
Mål 1: mer transport på sjø	17
Mål 2: effektiv og veldrevet havn	19
Mål 3: miljøvennlig havn og sjøtransport	21
Mål 4: bidra til oslo som en bærekraftig by	24
<b>Økonomi - finansiering</b>	<b>26</b>
<b>Resultatindikatorer</b>	<b>28</b>
<b>Styrende dokumenter og rammebetingelser</b>	<b>30</b>

Vi bruker Oslo Havn KF når vi beskriver administrasjonen som kommunalt foretak. Ved forkortelser bruker vi ikke KF i alle sammenhenger. Vi skriver Oslo havn med liten h når vi beskriver havnen som geografisk område.

# Havnestyrelederen har ordet

**Havnevirksomheten er strategisk viktig og forsyner Oslo og Norge med gods og varer. Oslo havn er en helt sentral del av logistikknivet som binder Oslo og norsk næringsliv sammen med resten av verden. Samtidig skal «Oslo-regionen» fortsette å vokse i årene som kommer. Det betyr at flere mennesker og bedrifter vil trenge gods og varer. De neste årene endres også transportbehovene for flere av de største varestrømmene i samfunnet; byggeråstoff, avfall og energi.**

Det blir et økt transportbehov som følge av bl.a. karbonfangst og utviklingen innen sirkulær økonomi. Mange av endringene er avhengige av kostnads- og miljøeffektiv sjøtransport for å nå markeder eller for å sette ressursene i sirkulasjon. Målet for Oslo Havn er økt frakt sjøveien. Den er mest bærekraftig for miljø og økonomi. Sjøtransporten forurensner mindre enn veitransport, reduserer tungtransport i byen og bidrar til at vi ikke overbelaster veinettet.

Oslo har en attraktiv havn også for fastboende, pendlere og turister. Passasjertrafikken har økt de siste årene, og knappe syv millioner lokale og internasjonale passasjerer bruker sjøveien til og fra Oslo i et normalår. Å ha en infrastruktur som er tilpasset byen og miljøets behov vil være viktig i årene fremover.

Oslo Havn skal i løpet av de neste årene flytte den siste delen av godsvirksomheten fra Byhavna til Sydhavna. Slik frigjør vi arealer til byutvikling og bidrar til at enda mer av sjøfronten blir tilgjengelig for Oslos innbyggere. I Sydhavna har vi kun

halvparten av det arealet vi har hatt tidligere. Vi må derfor drive mer effektivt, utnytte arealene bedre og sikre nok kaimetere som neste generasjon kan utvikle for fremtidens behov.

Havnen skal drives på en økonomisk bærekraftig måte, og lønnsomheten knyttet til havnedriften skal opp de neste årene. Samtidig står havnen overfor store investeringer knyttet til vedlikehold, flytting av virksomhet til Sydhavna og utvikling av nye kaier. Siden Oslo Havn ikke mottar penger fra skattebetalerne, er det inntekter fra havnevirksomheten og virksomhetens byutvikling som finansierer alle nye investeringer.

For havnestyret er det et mål å drive en effektiv, miljøvennlig og bærekraftig havn som gjør Oslo attraktiv for fastboende, tilreisende og næringsliv. Denne strategiplanen legger grunnlag for dette.

**Marianne Marthinsen**  
**Styreleder i Oslo Havn KF**



FOTO: KILIAN MUNICH

# Innledning

## Visjon

### «Verdens mest effektive og miljøvennlige havn»

#### *Visjonen reflekterer:*

- Behovet for ytterligere effektivisering av havnedriften. Fjordbyvedtaket forutsetter at Oslo Havn skal drive virksomheten på halvparten av det historiske havnearealet
- Fremtidig vekst i gods- og passasjertrafikken
- Oslo kommune og Oslo Havn har en av verdens mest ambisiøse planer for kutt i skadelige klimagass- og miljøutslipp

## Bakgrunn

Havneutvikling i Oslo må sees i et evighetsperspektiv, samtidig som det er noen utfordringer på kortere sikt. For Grønlikaia og Filipstad står byutvikling på planen. For å nå vekstmålene må havnearealene effektiviseres ytterligere. Det må bygges i høyden og omsettes gods i et høyere tempo. Skip må laste og losse på kortere tid. Dette er i tråd med overordnede planer og mål for by- og havneutvikling i Oslo.

Veitransporten forventes gjennom teknologiutvikling i større grad å oppnå nullutslipp. Likevel vil veitransporten fortsatt ha ulemper med støy, støv og ulykker. Bygging av nye veier fører til store naturinngrep. Derimot er det stor ledig kapasitet i sjøtransporten. I Oslofjorden er det heller ikke behov for store infrastrukturiltak. Samtidig vil fremtidens skip tilby nullutslippsløsninger.





FOTO: KLAUS SANDVIK

# Strategiplan 2022–2040: Innledning og formål

**Da denne strategiplanen ble skrevet, var den sikkerhetspolitiske situasjonen endret ved at Russland hadde invadert Ukraina. Det hadde også vært to år med pandemi. Situasjonen førte til varemangel innenfor flere segmenter og stigende priser. Klimaendringer vil også påvirke samfunnet.**

Hvilken påvirkning disse forholdene vil få for godsvolumene i Oslo er uvisst, men mye taler for at Europa i kommende år vil ha som strategi å bli mer selvforsynt. En større andel produksjon av gods vil skje i våre nærområder. Lagerkapasiteten i samfunnet vil bygges opp da «just in time-prinsippet» har blitt mer krevende å forholde seg til. Dette kan bli viktig både av beredskaps- og produksjonsmessige årsaker. Samtidig vet vi at veinettet i Europa har kapasitetsproblemer. Det er stor mangel på lastebilsjåfører, og EU har mål om mer sjøtransport gjennom sine ambisiøse mål fremsatt i «European Green Deal».

Oslo Havn er en viktig aktør for både reise- og næringslivet i Oslo-regionen, og til dels store deler av landet. Derfor må Oslo Havn være forberedt på og rustet til å ta imot flere passasjerer og mer gods i årene som kommer. Oslo-regionen forventes å være i kontinuerlig vekst. Oslo Havn skal legge forholdene til rette for å ivareta byens behov for havnetjenester.

Det har stor betydning for at byen kan fungere på god måte.

Denne strategiplanen angir retning for Oslo Havns arbeid og utvikling i årene som kommer. Vi skal realisere store utviklingsprosjekter, og må tilrettelegge for mer effektiv bruk av kaier og arealer for å kunne erstatte arealer som overføres til byutvikling. Samtidig må vi legge til rette for mer effektiv bruk av havnearealene. Viktige markedstrender innen samfunn, nærmiljø, logistikk, teknologi, digitalisering og miljø kommer til å prege veivalgene. Vi er opptatt av å stadig utvikle oss slik at vi fortsatt kan tilby de mest moderne løsningene, delta i innovasjon og bidra til å drive transportsektoren fremover.

Vi skal tilby gode løsninger for våre kunder. Driftsmodellen skal som hovedregel drives på forretningsmessige prinsipper innenfor de rammer som er gitt av lovgiver, eier og havnestyre. I tillegg er vi klar over at vi har en synlig posisjon og rolle i byen. Mange av arealene som vi disponerer, er attraktive for byens befolkning, og vi er opptatt av at disse også i fremtiden skal være gode steder å være.

Oslo Havn har utarbeidet fire overordnede strategiske mål som skal styre aktivitetene og prioriteringene fremover. Vi skal arbeide for økt sjøtransport til Oslo. Havnen skal være effektiv og veldrevet. Havneaktiviteten skal være miljøvennlig, og vi skal bidra til at Oslo blir en mer bærekraftig by.



# Dette er Oslo Havn

**Oslo Havn er et kommunalt foretak, eid av Oslo kommune ved Byråd for næring og eierskap. Oppgaven er å forvalte, drifte og utvikle sysselsatt kapital (tidligere kalt havnekapital) etter havne- og farvannsloven.**

Sysselsatt kapital per 2022 var om lag kr 5,8 mrd. og består av alle havnens eiendeler, eiendommer og kapital. Den er opparbeidet over lang tid gjennom kundebetaling fra de som benytter havnens infrastruktur, både havnekunder og andre leietakere. Virksomheten finansieres i sin helhet gjennom kundebetaling og mottar ikke tilskudd til drift og investeringer. Ordinær omsetning i 2022 var om lag kr 409 mill.

Ca. 75 % av Oslo Havns driftsinntekter kommer fra havnerelatert virksomhet; anløp av skip og håndtering av gods og passasjerer, inkludert tilhørende landareal og bygg. Ca. 25 % av inntektene kommer fra utleie av arealer og bygg som tidligere var bygd og brukt til havneformål (kontorer, restauranter, kulturformål, parkering m.m.).

Oslo Havn har i overkant av 100 ansatte fordelt på administrative og operative oppgaver. Foretaket forvalter og utvikler i tillegg eiendom i Bjørvika gjennom det heleide datterselskapet Hav Eiendom AS. Utbytte fra Hav Eiendom AS bidrar til finansiering av fremtidig havneinfrastruktur.

I år 2000 vedtok Oslo bystyre «Fjordbyvedtaket», som fortsatt danner grunnlaget for den videre utviklingen av Oslo Havn. Vedtaket innebar at store deler av havneområdene i sentrum skulle byutvikles

over tid og godshavnen konsentreres i Sydhavna. Prognoser viste at godsmengden og passasjertallet ville øke, og at Oslo fortsatt ville ha behov for en effektiv og veldrevet havn. Byutviklingen har gjort fjorden tilgjengelig for publikum. Langs fjorden utvikles nye bydeler med havnepromenade, boliger, rekreasjonsområder og kontorbygg.

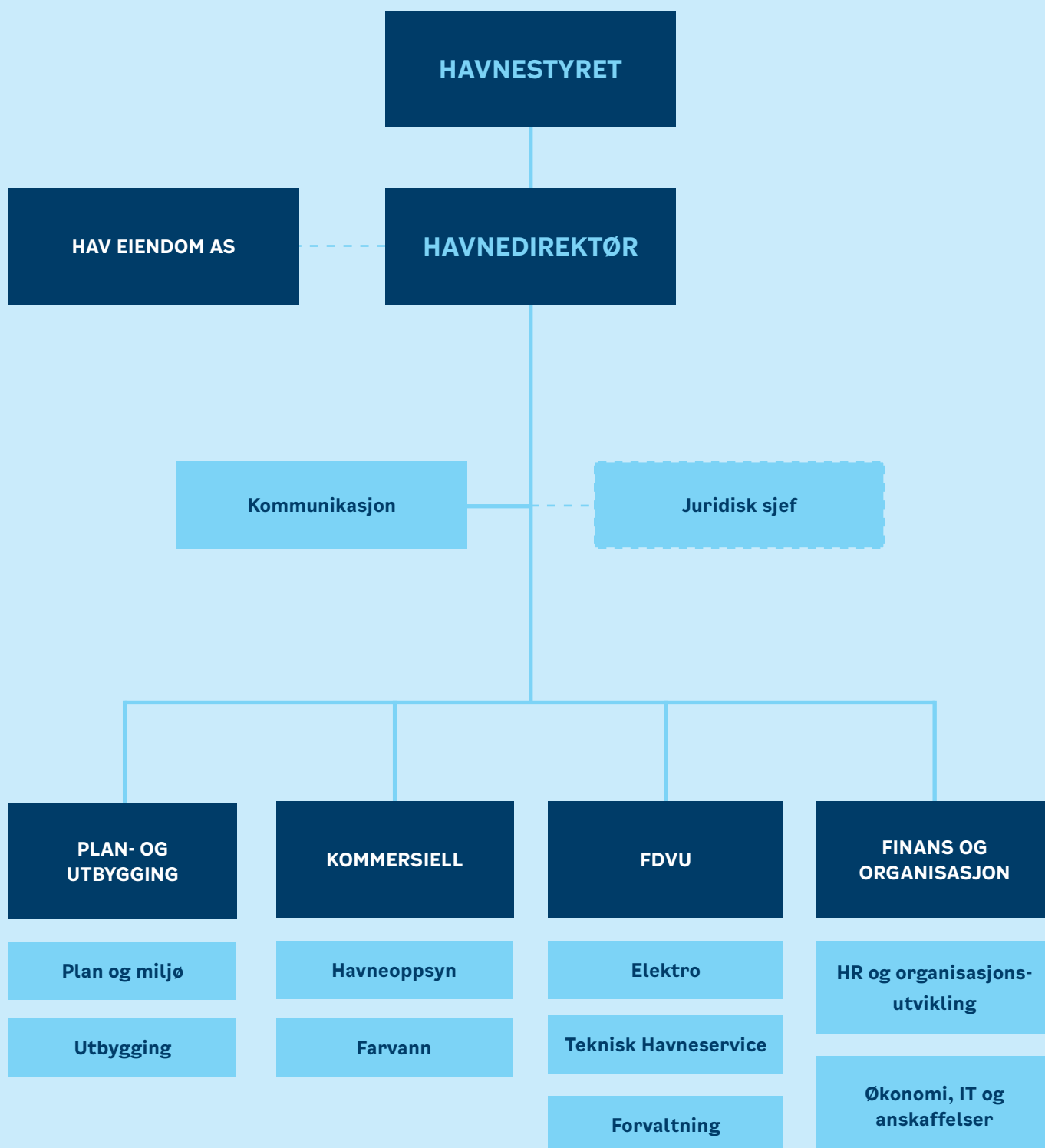
Oslos geografiske og demografiske posisjon er sentral i norsk logistikk og forsyning. Det henger sammen med befolkningskonsentrasjonen i Østlandsområdet og jernbane-, lager- og logistikkressursene i og rundt Oslo.

Oslo Havn er den klart største offentlige havnen i Norge. Den dekker lokale, regionale og nasjonale logistikkbehov, og den er godt integrert med jernbanetilbudet i Norge for videre nasjonal distribusjon.

Ringvirkningsanalyser (2017) anslår at Oslo Havn er grunnlag for ca. 3 000 årsverk, mest i havneområdet og i Oslo kommune. Årlig verdiskaping fra havneaktiviteten er målt til kr 2,1 mrd. basert på en årlig samlet omsetning fra virksomhetene i havnen på ca. kr 6 mrd.

Oslo er (sammen med Narvik) en del av en korridor i EUs Trans-European Networks, der Oslo Havn (og Narvik Havn) har status som nettverkshavn med de forpliktelser det medfører. Norge er ikke en del av EUs tilhørende finansieringsordning, og norske havner mottar heller ikke overføringer fra staten, i motsetning til andre transportformer. Forpliktelser som følger med status som TEN-T-havn, må derfor eventuelt finansieres gjennom brukerbetaling.





## Formål

«... effektiv og rasjonell havnedrift for å tilrettelegge for effektiv og miljøvennlig sjøtransport, føre oppsyn med trafikken i kommunens sjøområde, samt forvalte havnens eiendommer ...»

## Visjon

«Verdens mest effektive og miljøvennlige bynære havn»

## Kjernevirksomhet

Havnedrift og havneutvikling

## Forretningsidé

«Lønnsom forretningsdrift som finansierer effektiv og konkurransedyktig tilgang til sjøtransporttjenester for Osloregionen og Norge»

### Mål 1

Mer transport på sjø

### Mål 2

Effektiv og veldrevet havn

### Mål 3

Miljøvennlig havn aog sjøtransport

### Mål 4

Bidra til Oslo som bærekraftig by

## Samfunnsoppdrag

Oslo Havn skal fremme sjøtransport som transportform og legge til rette for effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havn og bruk av farvann, samtidig som det skal tas hensyn til et konkurransedyktig næringsliv. Oslo Havn skal være en god nabo og skal utvikle tidlige til trivelige steder for byens beboere og besøkende.

## Verdier og etiske retningslinjer

Kundeorientert - Respekt - Engasjement - Redelighet

## Lederansvar - Medarbeideransvar

# Formål, visjon, verdier, samfunnsoppdrag og omdømme

Strategihuset er en visualisering av planstrukturen i virksomheten. Det er bygd med formål øverst og ned til den enkeltes ansvar. Virksomheten skal drives i tråd med formål, lovverk, strategiplaner og prioriteringer.

## Formål

**Oslo bystyre har vedtatt følgende formålsparagraf for Oslo Havn:**

Foretakets formål er å sørge for en effektiv og rasjonell havnedrift for å tilrettelegge for effektiv og miljøvennlig sjøtransport, føre oppsyn med trafikken i kommunens sjøområde, samt forvalte havnens eiendommer og innretninger på en økonomisk og miljømessig god måte.

## Visjon

Oslo Havns fremste konkurransefortrinn er den sentrale beliggenheten. Innen tre timer kan godset nå frem til halvparten av Norges befolkning. Samtidig er den bynære beliggenheten en utfordring. Det stilles store krav til arealeffektivitet og godt naboskap mellom havn og by. De beste miljøløsningene er påkrevd. Sikkerheten og beredskapen er høyt

prioritert. Forholdet til naboene skal være godt. Havnen skal være ryddig, godt organisert og effektiv.

***Dette leder til vår visjon, vårt mentale fremtidsbilde:***

Oslo Havn – verdens mest arealeffektive og miljøvennlige bynære havn.

## Forretningsidé

**Oslo Havns forretningsidé er:**

Lønnsom forretningsdrift som finansierer effektiv og konkurransedyktig tilgang til sjøtransporttjenester for Oslo-regionen og Norge.

## Samfunnsoppdrag

«Sjøveien er miljøveien». Vi skal arbeide for økte volumer over havnen, fordi sjøveien er den mest miljøvennlige og effektive måte å frakte gods på. Slik blir det mindre belastninger på veisystemet i form av slitasje, støy, støv og ulykker. Fremtidig godsvekst skal i større grad overføres fra vei til sjø. Slik reduseres også behovet for å bygge ut eksisterende veisystemer.

For at sjøtransporten skal være attraktiv, må havnedriften være rasjonell og effektiv. Det er

en forutsetning at havneinfrastrukturen er i god stand. Derfor må vi vedlikeholde den og bygge ut ny infrastruktur. Oslo Havns virksomhet er selvfinansierende. Vi mottar ikke offentlige tilskudd.

Oslo bystyres fjordbyvedtak (år 2000) betyr at 50 % av det historiske havnearealet avgis til byutvikling. Oslo Havn skal fortsatt gi fra seg arealer til byutvikling. Det såkalte symmetrivedtaket betyr at midler fra byutvikling skal finansiere fremtidig havneutvikling. Disse midlene skal også brukes til å redusere klimagassutslippene med 85 % innen 2030 og gjøre Oslo Havn til en nullutslippshavn på sikt.

Samtidig er det en forutsetning at Oslo Havn skal tilrettelegge for å ta imot mer gods og flere passasjerer på reduserte arealer. Vi forlater områder som skal utvikles til attraktive arealer for næringslivet, beboere og besøkende. Overskuddet fra byutviklingen skal finansiere nødvendig havneutvikling.

Vi skal også være en god nabo for våre omgivelser, slik at havneaktiviteten i minst mulig grad oppleves som en belastning.

## Omdømme

### **Oslo Havn vil jobbe for å sikre et godt omdømme, definert som:**

summen av oppfatninger som ulike interessenter har av virksomheten.

Oslo Havn trenger støtte fra de relevante interessentene for å oppnå målene i strategiplanen. Vi skal skape tillit ved å ta gode beslutninger og levere på våre mål. Oslo Havn skal leve opp til sine etiske verdier:

- Kundeorientert
- Respekt
- Engasjement
- Redelighet

Vanskelige saker og kriser skal håndteres på en åpen, tydelig og synlig måte. Overfor våre interessenter er vi åpne, lydhøre, imøtekommende og deltakende. Vi skal til enhver tid legge vekt på hvordan vi forvalter vårt omdømme i alle våre forretningssegmenter og blant alle våre interessenter.

Dette innebærer at vi skal være bevisste på hvilke valg vi gjør, om de styrker eller svekker vårt omdømme hos kunder, naboer, samarbeidspartnere og andre interessenter, samt hvordan valgene påvirker Oslo Havns forretningsdrift. God sikkerhet og beredskap, miljøhensyn og god kommunikasjon skal kjennetegne vår virksomhet. Vi skal vise hvilken betydning Oslo Havn har for byen og regionen. Siden Oslo er hovedstad, har Oslo Havn også betydning for resten av landet.

Vi skal legge til rette for tiltak på havnepromenaden med sterkere avsenderidentitet, som bidrar til godt omdømme for Oslo Havn og styrker relasjonene med de som ønsker å benytte området.



# Marked, kunder, konkurransesituasjon og forretningsområder

Oslo har Norges største offentlige trafikkhavn med stor gods- og passasjertrafikk.

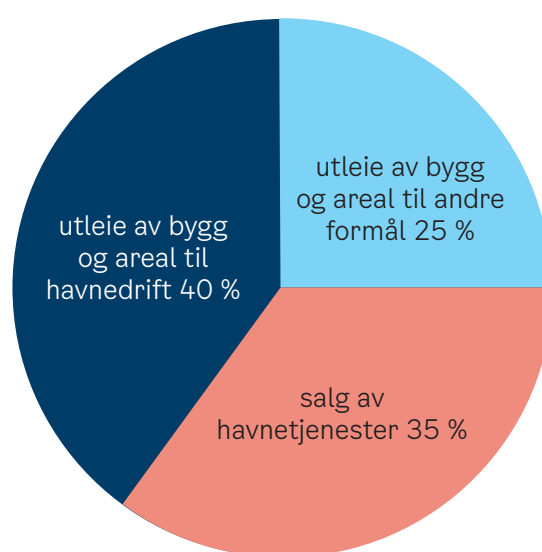
Oslo Havn, Alnabruterminalen og logistikkaktørene i og rundt Oslo er navet i nasjonal godstransport. Dette utgjør grunnlaget for videre utvikling av et nasjonalt transport- og logistikksystem. Eksportrettet industri på Østlandet nord for Oslo benytter Oslo havn som nærmeste havn for konkurransedyktig tilgang til eksportmarkeder. Oslo-regionen forbruker og produserer store varestrømmer som er avhengige av sjøtransport.

Passasjertrafikken over Oslo havn er basis for bærekraftig mobilitet, rekreasjon og reiseliv for lokalbefolkning, pendlere og innenriks- og utenriksbesøkende i Fjordbyen.

## Oslo Havn opererer i markedene:

- Salg av havnetjenester til besøkende skip (havneoppsyn, kai, vann, strøm, avfallsmottak mm)
- Utleie av bygg og uteareal til kunder innenfor havnedrift og logistikk (som betjener besøkende skip)
- Kunder utenfor havnedrift og logistikk (f.eks. restauranter og kontorbygg).

## Inntektsfordeling per hovedmarked



Oslo Havn betrakter ikke de andre havnene i Oslofjorden (eller andre steder) som konkurrenter. Lastebilene vurderes som hovedkonkurrenter når de frakter gods og varer som heller burde fraktes sjøveien. Norsk industri og næringsliv må ha tilgang til effektive og miljøvennlige transportveier. Det legger grunnlag for god konkurranseevne og økt velferd og verdiskaping.

Det er viktig å fremheve betydningen av lasting og lossing mellom havnen i Oslo og de andre havnene i Oslofjorden. Denne virksomheten belaster ikke veinettet inn og ut av Oslo. Det skal ikke lange avstander til før overføring fra vei til sjø er konkurransedyktig, lønnsom og svært miljøvennlig.

# Oslo Havns syv forretningsområder

Oslo Havn har definert syv forretningsområder som skal drives etter forretningsmessige prinsipper innenfor de rammer som gitt av lovgiver, eier og havnestyre. Gods i kategorien stykkgoods er delt i tre: containertrafikk, personbiler, nyttekjøretøy og annet stykkgoods.

## 1. Containertrafikk

Containertrafikken i Oslo Havn utgjør nærmere 300 000 TEU (20 fots containere). Ukentlig anløper 10–12 linjer fra Nordsjøen og Østersjøen. Containertrafikken benytter ca. 200 dekar areal for containerterminal, tomcontainerdepoter, skur for lager og samlasting, samt kjøre-, oppstillings- og servicearealer.

**Arealeffektivitet: middels**

## 2. Personbiler og nyttekjøretøy

Omlag 1/3 av bilimporten i Norge kommer over Oslo havn. Flest biler kom med egne bilbåter til Sydhavna. Bilene som kommer med utenriksfergene, klargjøres for norske veier i Drammen, mens klargjøring av resten av bilene skjer i Sydhavna. Harald A. Møller Import er en stor kunde av Oslo Havn. Virksomhetens bilmerker har en samlet markedsandel på over 25 % av det norske markedet (VW, Audi, Skoda og VW nyttekjøretøy).

**Arealeffektivitet: meget lav**

## 3. Annet stykkgoods (inkludert fergegoods)

Annet stykkgoods består av et mangfoldig segment som inngående metallprodukter (jern og aluminium) og bygningsmoduler. Gods kommer på paller, i baller og sekker, og håndteres med truck eller kran til lager. Biler og gods kommer med passasjerfergene. Segmentet utgjør ca. 0,8 millioner tonn.

**Arealeffektivitet: lav til middels**

## 4. Tørrbulk

Tørrbulksegmentet står for ca. 1,7 millioner tonn. Mye skal fraktes en kort avstand fra havnen for å bygge nye bygg. Segmentet består av blant annet salt, skog- og landbruksprodukter, ulike avfallsprodukter og deponimasser, tilslag til asfalt og betong, kalk, leca og sement. Samtidig er ny kapasitet under bygging. Det er flere vareeiere med tørrbulkprodukter som Oslo Havn av ulike grunner foreløpig ikke kan tilby gode nok industrielle løsninger for. Segmentet har stort lokalt vekstpotensial.

**Arealeffektivitet: høy**

## 5. Våtbulk

Våtbulksegmentet er i transformasjon. Våtbulk i Oslo Havn består i dag av ca. 2 millioner tonn drivstoffprodukter eller tilsetninger til drivstoff for vei- og flytransport. Dette omlastes over tankskipsutstikkeren og distribueres til bensinstasjoner og flyplasser. Alt flydrivstoffet til Oslo lufthavn kommer via havnen, samt ca. 40 % av all diesel og bensin som forbrukes i hele Norge. Med fremtidig karbonfangst (CCS) og bitumen, forventes en økning i våtbulk opp mot 2,5 millioner tonn. Våtbulk er svært arealeffektivt. Miljø, sikkerhet og sikring er sentrale temaer i forbindelse med våtbulk.

**Arealeffektivitet: meget høy**

## 6. Passasjertrafikk innenriks og utenriks

Passasjertrafikken i Oslo Havn var i det siste normalåret før pandemien (2019) på til sammen 6,7 millioner passasjerer. Det var ca. 2,5 millioner utenrikspassasjerer. Av disse var det 0,2 millioner cruisepassasjerer, 4,2 millioner innenrikspassasjerer reiste med lokale ferger og ulike båter for rekreasjonsformål.

Utviklingen av randsonene i Fjordbyen og mulighetene for samling av passasjertrafikken fra Rådhusbryggene til Vippetangen/Revierkaia gir mulighet for å styrke det lokale båttilbudet i Fjordbyen og utvikle samspillet mellom utenrikspassasjertrafikk og lokal passasjertrafikk.

**Arealeffektivitet: lav til middels**

## 7. Eiendom: bygg og utearealer

Utleie av eiendom er den viktigste inntektskilden, særlig eiendommer som benyttes til tradisjonell havnevirksomhet. Oslo Havn skal sikre og utvikle arealer for havneformål, og ivareta tilgjengelige arealer best mulig i henhold til formål og strategi.



FOTO: HANS KRISTIAN RIISE



# Mål og strategier

Oslo Havn har fastsatt fire overordnede strategiske mål, som skal bidra til å oppnå formålet og visjonen. Målsettingene vil til dels overlappe hverandre og vil i sum styre prioriteringer og utvikling av havnevirksomheten frem til 2040.

Ved utarbeidelse av målene er det tatt utgangspunkt i de krav som stilles til fremtidens havn innenfor klima, effektivitet, teknologi, miljø, markedstrender og samspill mellom by og havn. Driftsmodellen skal som hovedregel bygges på forretningsmessige prinsipper innenfor rammer gitt av lovgiver, eier og havnestyret. Utvikling av havnevirksomheten og vedlikehold av nødvendig havneinfrastruktur i Sydhavna skal prioriteres. Dette er en nødvendig forutsetning for å tilrettelegge for effektiv og moderne havnevirksomhet, samt bygge utbyttekapasitet etter eiers forventninger.

## Mål 1

### Mer transport på sjø

Det er politisk mål, i Europa, nasjonalt og lokalt, at mer gods skal overføres fra vei til sjø og bane. Det er viktig av hensyn til klima, lokalmiljø og kapasitet i infrastruktur. Oslo Havn vil ta sin del av ansvaret for at den ønskede utviklingen realiseres. Det forutsetter et nært samarbeid og aktiv dialog med vår eier. Samtidig må dialogen med nasjonale myndigheter styrkes for å kunne oppfylle nasjonale målsettinger.

En konsekvens av den politiske målsettingen vil være at sjøtransport kommer til å ta markedsandeler på bekostning av veitransport. Dette kombinert med at Oslo er en by i vekst, vil medføre at Oslo Havn må tilrettelegge for økte volumer i strategiperioden.

## Mål:

### Styrke havnenes og sjøtransportens rammebetingelser

**30 % mer gods**

**25 % flere passasjerer**

### For å nå målene er Oslo Havns strategi å:

- Arbeide for å styrke havnenes og sjøtransportens rammebetingelser gjennom havnesamarbeid, aktivt medlemskap i havneorganisasjoner og samarbeid med andre relevante organisasjoner
- Sammen med kundene arbeide for at regionens vareeiere og transportkjøpere velger den mest konkurransedyktige transportformen
- Tilrettelegge for at sjøtransport skal oppfattes som mer attraktiv ved å bruke ressurser på videre utbygging og modernisering av arealene/fasilitetene i Sydhavna
- Legge til rette for at større skip og ny teknologi for godshåndtering, digital kommunikasjon og hjelpemidler vil gi nye og mer effektive måter å organisere havnearbeidet på
- Øke samarbeidet og markedsføringen sammen med våre kunder. Gjennom modernisering, utvikling og strukturelle endringer har Oslo Havn oppnådd betydelig vekst i containersegmentet. Tilsvarende endringer vil bli vurdert for andre godssegmenter.

## 30 % mer gods

Oslo Havn skal bygge kapasitet til å håndtere et godsvolum på 7,8 millioner tonn, mot dagens 6 millioner tonn. Beregningen er foretatt med basis i prognosene til Nasjonal transportplan (NTP) (omregnet til 2040). Erfaringen tilsier at veksten trolig blir høyere enn NTP-prognosene. Økt satsing på sjøtransport vil ta markedsandeler fra andre transportformer.

Oslo Havn har i perioden 2009–2019 hatt en årlig vekst på 1,5 %. Siden 1990 har nasjonal transportvekst vært 1,2 % målt i tonn per år. Prognosene i siste NTP anslår en årlig vekst for transportarbeid på 1,5 % frem mot 2050, med størst vekst i Oslo-regionen og mot Sverige på vei (ca. 2 %), og sterkest frem mot 2030. For sjøtransport anslås veksten i NTP til 1,25 % i Oslofjordområdet frem mot 2050, med høyere vekst frem mot 2030.

### ***Dette understøttes av følgende punkter:***

- Oslo Havn har hatt høyere årlig vekstrate enn nasjonal transportvekst siden 2009.
- Vekstraten fanger ikke opp nye segmenter som nullutslippsteknologi, sirkulærøkonomi og karbonfangst.
- Transportbehovet øker sterkt lokalt, spesielt for avfall og byggeråstoff som produseres og forbrukes lokalt.
- Kommune, fylke og stat er store vareeiere og transportkjøpere. Deres transportbehov skal løses utslippsfritt.
- Det vil bli økt forståelse for å utvikle industriell kapasitet, og økt aksept for sjøtransportens rolle og betydning for sirkulærøkonomi for avfall og byggeråstoff.

## 25 % flere passasjerer

Oslo Havn skal bygge kapasitet for å øke antall utenriks- og lokalpassasjerer fra et normalår på ca. 6,2 til ca. 7,5 mill. passasjerer. For å oppnå vekst, må det utvikles attraktive aktiviteter for publikum. Aktivitetene sees som et samspill med trafikken fra innenlands- og utenlandsfergene, samt cruisetrafikken, charterbåter og shuttle-ferger til museene.

### ***Dette understøttes av følgende punkter:***

- Oslo er en stor og viktig reiselivsdestinasjon. Utviklingen av Fjordbyen åpner for et utvidet lokalt passasjer tilbud som knytter publikumsattraktive steder i Fjordbyen sammen med utslippsfri båttransport.
- Pandemien har vist hvor viktig det lokale og regionale markedet er for en bærekraftig handels-, service- og reiselivsnæring. Kombinasjonen av utenlandske og innenlandske besøkende gir grunnlag for helårsnæring.
- Oslo Havn er porten til Oslo for 25 % av alle utenlandske besøkende til Oslo.
- Det er grunnlag for passasjervekst i utenlandssegmentet ved å utnytte ledig kapasitet bedre utenom høysesong, og ved å satse på yacht-segmentet.

## Mål 2

### Effektiv og veldrevet havn

Oslo Havns kjernevirksomhet er havnedrift og havneutvikling. For å være en effektiv og veldrevet havn må den moderniseres i takt med utviklingen innen sjøtransporten. Utdaterte havnearlegg må erstattes med tidsmessig infrastruktur. Anlegg som fortsatt skal være en del av den fremtidige havnen må moderniseres. Oslo Havn skal arbeide for å videreutvikle havnetjenester for gods som skal til Oslo-regionen, for å bli i stand til å tilby kostnadseffektive og miljøvennlige logistikkjenester. Driftsmodellen skal være forretningsmessig og lønnsom.

Samtidig skal vi arbeide for å skape verdier for våre kunder, da flere av Oslo Havns mål nås via våre kunders suksess. Vare- og passasjerflyten ut og inn av havnen må være velfungerende. Det krever god samutvikling med kundene. Terminalene må ha gode tilkomstløsninger til veitransport. Oslo Havn skal jobbe for å øke jernbanetransporten til og fra Sydhavna. Kundene er også opptatt av sikkerhet, og Oslo Havn skal etablere et nytt system for perimetersikring.

### Lønnsom forretning

#### Mål:

- Vi skal innrette våre tjenester forretningsmessig og lønnsomt, slik at de også finansierer forvaltningsoppgaver som vi ikke tar oss betalt for.
- Oslo Havns priser skal økes opp mot et markedsbasert prisnivå.

### Strategi for å nå målet

- Vi skal utarbeide en prisstrategi for de ulike markedssegmentene som viser utviklingen i et femårsperspektiv.
- De fleste av havnens vekstmål realiseres kun gjennom våre kunders suksess. Vi skal derfor arbeide tett med våre kunder og «samutvikle» markedet for å nå målene.
- Vi skal tilpasse oss markedet og se til kundens verdikjede, alternative transportløsninger og andre havners tjenester.

### Gode kundeopplevelser

#### Mål:

- Vi skal ha tilfredse kunder som bidrar til å utvikle Oslo Havn. Med kunder menes i denne sammenheng virksomheter som kjøper våre tjenester.

#### Strategi for å nå målet:

- Vi skal legge større vekt på å skape gode kundeopplevelser, kommunisere med kundene og skape et godt omdømme. Vi skal øke kundenes betalingsvilje.
- Våre tjenester skal ikke kun være etterspørselsdrevne. Derfor skal vi gjøre en vurdering av kunders ønsker, og av og til si nei. Vi skal prioritere kunder og tjenester som til sammen gir en mest mulig effektiv havnedrift.
- Vi skal påvirke våre kunder til å være opptatt av egne kunder, slik at også vareeierne blir fornøyde med våre tjenester.





FOTO: KLAUS SANDVIK



### Mål:

- Oslo Havn skal bygge kaier som har levetid på 100 år.
- Oslo Havn skal tilby moderne, havnefasiliteter med drivstoff som markedet etterspør..
- Oslo Havn skal utvikle og effektivisere havnearealene for å nå nasjonale mål om økt sjøtransport.
- All godstrafikk (unntatt gods med ferge) skal konsentreres i Sydhavna.
- Havnedriften skal fungere sammen med byen.

### Strategi for å nå målene:

- Flytte havneaktiviteten til Sydhavna i tråd med Fjordbyplanen
- Intensivere utbygging og fornyelse av kaier og skur med tilhørende fasiliteter
- Prioritere utbygging av infrastruktur knyttet til kjernevirksomheten
- Sikre fleksibilitet og arealeffektiv bruk av kaier, skur og installasjoner
- Etablere gode buffersoner mellom by og havn
- Finne gode bytilpassede løsninger for havnedriften slik at den fungerer sammen med byen
- Drifte og vedlikeholde eiendommer, kraner, biler, maskiner, fartøyer og annen infrastruktur
- Utvikle effektive logistikk-løsninger i samarbeid med viktige allierte og samarbeidspartnere
- Utvikle og bruke digitale løsninger på en effektiv måte

## Mål 3

### Miljøvennlig havn og sjøtransport

Sjøveien er miljøveien. Ett vanlig containerskip i havnen erstatter 400 semitrailere eller 10 km kø på veiene, reduserer klima- og miljøutslipp og reduserer trafikkulykker på veiene. Å flytte transport fra vei til sjø er et viktig og effektivt klimatiltak, som enkelt kan redusere klimagassutslippene i transportsektoren.

Veitransporten forventes gjennom teknologiutvikling i større grad å oppnå nullutslipp. Likevel vil veitransporten fortsatt medføre ulemper som støy, støv og ulykker. Det medfører store naturinngrep å bygge nye veier for å håndtere trafikk- og godsvekst som ikke kommer sjøveien og på jernbane. Derimot er det kapasitet til å øke sjøtransporten, uten større infrastrukturtiltak. Skip vil i fremtiden ha nullutslippsløsninger.

Skipsfart står for 4 % av klimagassutslippene i Oslo. Innen 2030 skal Oslo redusere klimagassutslippene med 95 %. I 2018 vedtok havnestyret, Oslo byråd og Oslo bystyre en handlingsplan for Oslo som nullutslippshavn. Nullutslippsdrift istedenfor fossilt må gjelde all transport på land. Det må være landstrøm til alle typer skip. Utslippsfri seiling må gjennomføres for å nå klimamålet. Elektrifisering av godshavnen i Oslo er spesielt viktig og kan redusere utslippene i transportsektoren langt utover havnens grenser.

Lastebilene som frakter varer fra havnen, vil trenge flere typer drivstoff og ladepunkter langs veiene. I en bynær havn, der varer fraktes lengst med skip, kan Oslo bygge et utslippsfritt logistikksystem, på sjø og på land, uten at utslippene øker. Daglige togavganger frakter i dag drivstoff til Gardermoen, og det jobbes med bedre og utslippsfri banetilknytning mellom containerterminalen i havnen og godsterminalene på Alnabru.

Oslo Havn har sammen med Yilport Oslo og CargoNet utredet de kommersielle forutsetningene for en jernbane-shuttle for containertransport mellom Sydhavna og Alnabru. Utredningene viser stort potensial for å overføre en stor mengde transport fra vei til bane mellom Sydhavna og

Alnabru. Videre utredning ved Bane NOR på oppdrag fra Jernbanedirektoratet har vist svært stor samfunnsnytte av investering i en tilpasset kombiterminal i Oslo Havn, og det pågår nå en prosess for realisering av en offentlig finansiert kombiterminal i Sydhavna.

Sjøveien har stor uutnyttet kapasitet til å ta den forventede veksten i godsimporten til Oslo-området. Dersom denne veksten i stedet skal komme landveien, må hovedveinettet bygges ut med vesentlig høyere kapasitet enn det er planer for. Ved at veksten i godsimporten tas med sjøtransport (gjærne i kombinasjon med en styrket sjø-bane-kobling), spares samfunnet for store kostnader knyttet til manglende kapasitet på veien.

I Nasjonal transportplan (NTP) og regjeringens handlingsplan for grønn skipsfart har regjeringen satt mål for å styrke sjøtransporten og flytte godstransport fra vei til sjø. Ambisjonen er at 30 % av godset som fraktes over 300 km, skal flyttes fra vei til sjø og bane innen 2030. Dette mener de kan redusere transportsektorens klimagassutslipp med omtrent 1,5 millioner tonn CO<sub>2</sub>-ekvivalenter i perioden 2021–2030.

## Mål:

- Oslo har en nullutslippshavn.
- Oslo Havn driver energieffektivt og tilbyr fornybare drivstoff.
- Havnedriften er sirkulær og utslippsfri.
- Oslo Havn gir byen bærekraftig vekst med bynær transport på land og sjø.

## Strategier for å nå målene:

- Redusere luft- og klimagassutslipp med mer utslippsfri transport på sjø og land
- Øke samarbeidet om bruk av ren energi til sjøtransport og utslippsfri transport på land

- Bygge mer landstrøm, lading til transport og energieffektive bygg, areal og kaier
- Drive frem løsninger for mer sortering, gjenbruk og sirkulære løsninger
- Utvikle, bygge og drifte vår bynære havn som en god nabo
- Støtte sirkulære løsninger for bedre massehåndtering
- Investere i eget utstyr med utslippsfrie kjøretøy og båter

Oslo Havn jobber for å bli verdens mest effektive og miljøvennlige bynære havn. Oslo Havn er ISO 14001-sertifisert og PERS-sertifisert (Port Environmental Review System), en sertifisering som forvaltes av ESPO (European Sea Ports Organisation). Oslo Havn jobber for kontinuerlig forbedring av klima og miljø.

Hav Eiendom har identifisert åtte av FNs bærekraftsmål innenfor miljø som er svært relevante for havnens kjernevirksomhet. De er lagt inn i strategihuset og knyttet til hvert virksomhetsmål. Under virksomhetsmålene har Oslo Havn flere miljømål, og det er identifisert fem strategier for å nå dem.

## Formål

«... effektiv og rasjonell havnedrift for å tilrettelegge for effektiv og miljøvennlig sjøtransport, føre oppsyn med trafikken i kommunens sjøområde, samt forvalte havnens eiendommer ...»

## Visjon

«Verdens mest effektive og miljøvennlige bynære havn»

## Kjernevirksomhet

Havnedrift og havneutvikling

## Forretningsidé

«Lønnsom forretningsdrift som finansierer effektiv og konkurransedyktig tilgang til sjøtransporttjenester for Osloregionen og Norge»

### Mål 1

Mer transport på sjø



### Mål 2

Effektiv og veldrevet havn



### Mål 3

Miljøvennlig havn og sjøtransport



### Mål 4

Bidra til Oslo som bærekraftig by



## Samfunnsoppdrag

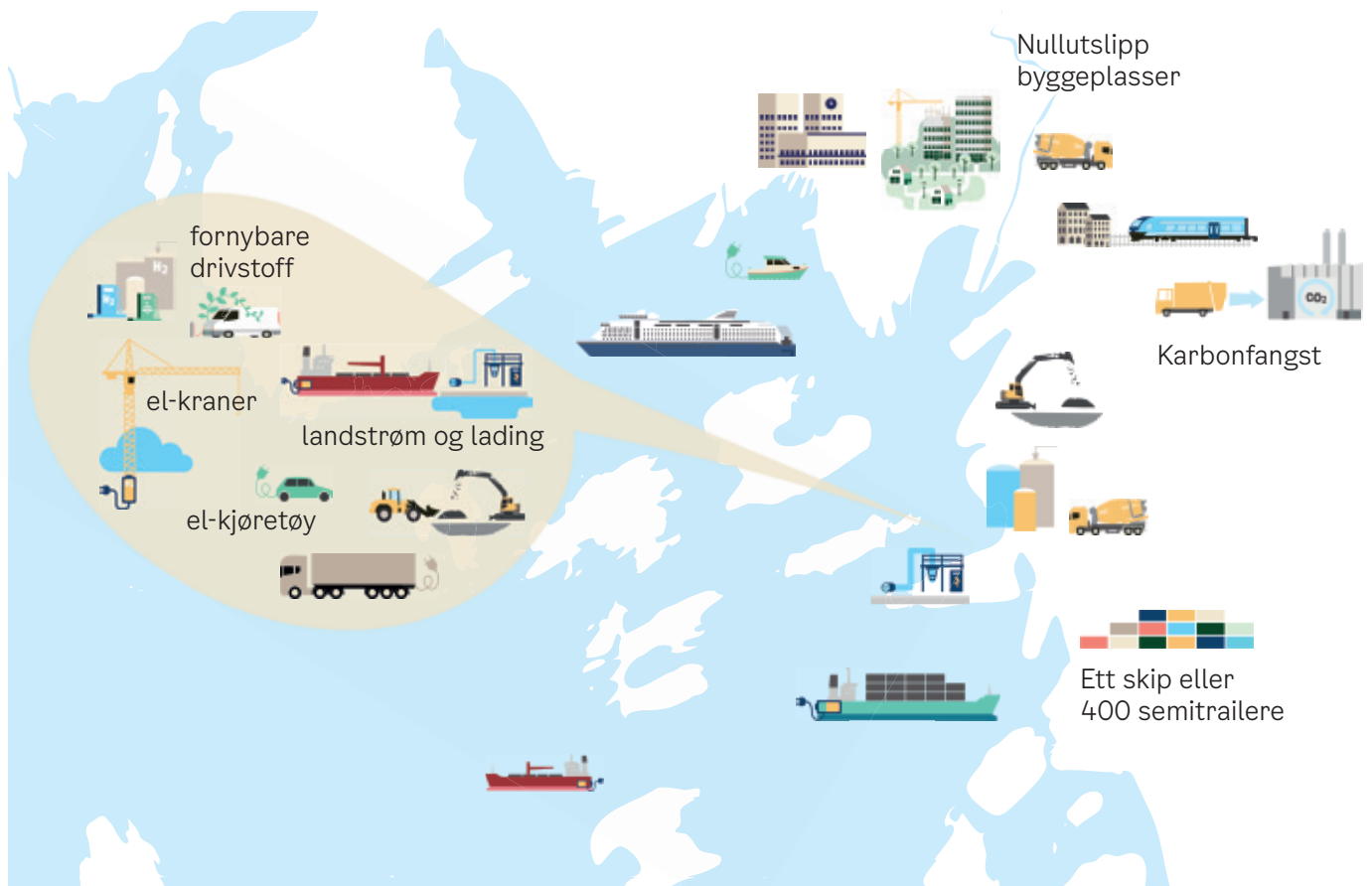
Oslo Havn skal fremme sjøtransport som transportform og legge til rette for effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havn og bruk av farvann, samtidig som det skal tas hensyn til et konkurransedyktig næringsliv. Oslo Havn skal være en god nabo og skal utvikle tidligere til trivelige steder for byens beboere og besøkende.

## Verdier og etiske retningslinjer

Kundeorientert - Respekt - Engasjement - Redelighet

## Lederansvar - Medarbeideransvar

## Nullutslipp med bynær havn



*Bynær havn kutter utslipp langt utover havnens grenser, og muliggjør mer nullutslippstransport i Oslo.*

Oslo Havns klima- og miljøpolicy viser et sterkt miljøengasjement. Dette er forankret i hele virksomheten. For at Oslo by skal nå sine klima- og miljømål, blir det viktig å etablere en effektiv bynær havn med landstrøm, lademuligheter og bruk av nye drivstoff. Oslo Havn skal utvikle nye havnearealer for å kunne flytte gods fra vei til sjø og sikre regionen mer bærekraftige transportløsninger.

### Mål 4 Bidra til Oslo som bærekraftig by

Ved å oppfylle formålene, bidrar Oslo Havn til at Oslo blir en mer bærekraftig by. Vi tilrettelegger for økt sjøtransport og legger vekt på at våre naboer i minst mulig grad blir forstyrret av støy- og støvplager.

Fordi vi avgir store arealer til byutvikling, er det nødvendig å oppgradere og utvikle nye arealer i Sydhavna. Dette er kostbart og kan ikke finansieres med alminnelig havnevederlag. Prisnivået ville da



blitt for høyt for mange av våre kunder. Oslo Havn må derfor skape inntekter på annen måte enn gjennom tradisjonell havnedrift. Dette er årsaken til at vi tar en aktiv rolle i byutvikling på tidligere havnearealer. Gjennom slik deltakelse kan vi ta del i den verdiskapning som omregulering av områdene åpner opp for. Denne symmetrien har vært og er en forutsetning for at vi kan avgi velfungerende havnearealer til byutvikling.

Som grunneier til noen av Oslos mest attraktive områder skal Oslo Havn utvise et langsiktig, helhetlig og bærekraftig eierskap. Det er viktig å bidra til en byutvikling som ivaretar et levende byrom og gir et helhetlig tilbud til Oslos befolkning og besøkende. Store deler av havnens arealer er i dag tilgjengelige for allmenheten, og disse områdene har stor betydning for det urbane bylivet. Et godt eksempel er havnepromenaden, som har gitt alle tilgang til store deler av byens sjøfront. Langs denne sjøfronten har Oslo Havn bidratt til at det er etablert mange forskjellige typer restauranter, det er utviklet egne destinasjoner som er gratis å benytte, som Rådhusbrygge 2 og Trettenparken. Tidligere havneskur blir benyttet til ungdomsaktiviteter, og det er lagt steinheller på området rundt Rådhusbrygge 5 slik at Rådhusplassen nå fremstår som helhetlig. Samspillet mellom by og havn er viktig og bidrar til et godt omdømme for havnevirksomheten.

Oslo Havn er opptatt av å bygge en fungerende buffersoner mellom by og havn. Bekkelagsbadet ved Ormsund ble utviklet med medvirkning fra nabolaget. Buffersonen ytterst på Sjursøya har stedegne planter og trær. Utfylling i sjø gir hulrom og beskyttelse for det marine liv. Buffersonen på Grønli skal fokusere på naturrestaurering med beskyttelse av fugler og bedre levekår for liv i fjæra.

## Mål:

- Tidligere havnearealer er bærekraftige og miljøvennlig byområder.
- Utbyggingsprosjekter har sirkulære løsninger og ivaretar naturmangfold.
- Oslo Havns buffersoner har ønsket liv på land og i vann.
- Oslo Havn er en god nabo og deltar aktivt i byens utvikling.
- Oslo Havn er en effektiv godshavn og bidrar til nasjonale mål om økt sjøtransport.
- Oslo Havn har miljøvennlig transport av gods og passasjerer til og fra Oslo.

## Strategier for å nå målene:

- Sikre økonomisk bærekraftig drift og skape rom for utbytte
- Ta en aktiv rolle i byutviklingen for å sikre finansiering av havnens infrastruktur
- Utvise langsiktig og helhetlig eierskap som grunneier i Fjordbyen
- Legge premisser for bærekraftig byutvikling gjennom å ta en aktiv rolle i planleggingen
- Ivareta sosial bærekraft gjennom medvirkning i planprosesser for økt eierskap til havnens fellesområder
- Utøve god eierstyring overfor vårt datterselskap Hav Eiendom
- Tilrettelegge for at havnen er en sentral energihub og for sirkulære løsninger i samarbeid med lokale aktører
- Bygge og ta i bruk nullutslippsløsninger

# Økonomi – finansiering

Oslo Havn besitter store verdier i form av eiendommer, bygg, kaier etc., men det vil trolig være en forskjell mellom når det er behov for kapital, og når verdiene kan realiseres. Dette kan være en begrensning. Tidspunkt for prosjektgjennomføring må derfor vurderes ut ifra tilgang på kapital. Den fremtidige kapitaltilgangen skaper imidlertid fleksibilitet og åpner opp for mulighet til å finansiere gjennomføring av prosjekter tidligere i strategiperioden.

## Mål:

- En effektiv og veldreven havn må ha bærekraftig økonomi og hensiktsmessig finansiering.
- Økonomisk bærekraftig drift og utvikling bygger utbyttekapasitet som på sikt møter eiers forventninger. Utbytte til eier kan skje ved overføring av penger eller andre typer aktiva (direkte utbytte). Det kan også skje ved andre overføringer av verdier (indirekte utbytte).

## Strategier for å nå målene:

- Ha en forretningsmessig driftsmodell for havnen for å sikre bærekraftig økonomi og avkastning
- Hensiktsmessig finansiering av havneinfrastruktur
- Prioritere investeringer etter kriterier
- Bygge utbyttekapasitet

## Bærekraftig økonomi i havnedriften

Havnedriften må sikre akseptabelt nivå på inntekter, lønnsomhet og avkastning på sysselsatt kapital i havnevirksomheten (tidligere «havnekapitalen») for å kunne ivareta fremtidens betydelige behov for vedlikehold og investeringer.

Oslo Havn må ha et «evighetsperspektiv» på økonomiforvaltningen. Driftskostnader og investeringsnivå i havnevirksomheten må til enhver tid være tilpasset tilgjengelige finansieringsmidler. Økonomisk overskudd skal som hovedregel reinvesteres i drift, vedlikehold og utvikling av havneinfrastrukturen på kort og lang sikt. Dette gjøres for å sørge for at Oslo har en moderne, effektiv og miljøvennlig havn, samt for å kunne realisere målene i strategiplanen. I tillegg skal det økonomiske overskuddet i økende grad gi grunnlag for å utbetale utbytte til eier.

## Finansiering av havneinfrastruktur

Offentlige norske havner er selvfinansierte og mottar ikke noen form for tilskudd til drift og investeringer fra eier eller andre myndigheter utover søkbare tilskuddsordninger (f.eks. Enova). Overskuddet fra havnedriften og utbyttet fra havnens datterselskap Hav Eiendom AS er primærfinansieringskildene til investeringer i vedlikehold og utvikling av havneinfrastruktur.

Symmetrivedtaket i Fjordbyplanen – hvor det er forutsatt at salg av byutviklingseiendommer skal finansiere flytting, omstrukturering og effektivisering av havnedriften i Oslo – er fremdeles en forutsetning for at Oslo Havn kan fraflytte områdene som skal byutvikles.

## Annen ekstern finansiering av havneaktiva

Låneopptak, enten fra Oslo kommune eller eksterne finansieringsinstitusjoner, kan være aktuelt om det er tidsforskjell mellom når det er behov for kapital til utvikling av havneinfrastruktur, og når det er tilgjengelige midler. Oslo Havn skal være eier av strategiske kaier og landarealer (grunnmuren i havneinfrastrukturen), og slike eiendeler skal ikke stilles som sikkerhet for låneopptak.

Private aktører kan finansiere fasiliteter helt eller delvis, f.eks. landstrømanlegg og havneterminaler, eller havnekunder kan investere i bygg/anlegg på festetomter. Havnestyret skal godkjenne kontrakter som innebærer denne type privat finansiering, og situasjonen må vurderes fra prosjekt til prosjekt.

## Prioritering av investeringene

Bedriftsøkonomisk lønnsomhet skal være et viktig kriterium for prioriteringer av investeringer. Bygging og vedlikehold av kaier må i noen grad unntas fra dette prinsippet da dette er langsiktige samfunnsøkonomiske investeringer med lav eller negativ forventet avkastning.

Strategiske investeringer knyttet til behov som angår Oslo Havns kjernevirksomhet, prioriteres høyest, og investeringene skal vurderes ut fra en samlet analyse basert på følgende kriterier:

- Finansielle kriterier: Hvor lønnsomt vil prosjektet være?
- Strategisk viktighet: Er prosjektet strategisk viktig for å oppnå målene i strategiplanen?
- Vedlikeholdsbehov: Er prosjektet nødvendig for å vedlikeholde havneinfrastrukturen?
- Myndighetskrav: Er det krav fra eier eller andre offentlige myndigheter som utløser investeringsbehovet?

## Utbytte til eier

Havneloven legger til rette for at de kommunale eierne kan ta utbytte fra overskuddet i havnevirksomheten med visse begrensninger. Utbytte besluttes av virksomhetens eierorgan etter forslag fra havnestyret på lignende måte som i et aksjeselskap.

Oslo Havn skal over tid bygge opp utbyttekapasitet basert på bærekraftig økonomi, og har som intensjon å være i utbytteposisjon gradvis fra og med 2023. Utbytte kan være kontant-utbetaling og/eller naturalytelser («utdeling som indirekte kommer eier til gode»).

Nivået på utbyttet skal hvert år vurderes basert på den økonomiske situasjonen og havnelovens prinsipper. Ut fra dette kan utbyttebeløpet variere fra år til år. Oslo Havn vil ha god dialog med eier om utbyttekapasitet i økonomiplanperioden.

# Resultatindikatorer

Havnestyret har vedtatt følgende resultatindikatorer for Oslo Havn i strategiperioden:

## Mål 1

### Mer transport på sjø

30 prosent godsvekst og en gjennomsnittlig årlig vekst på 1,5 prosent.

25 prosent økning i antall passasjerer og en gjennomsnittlig årlig vekst på 1,1 prosent.

## Mål 2

### Bærekraftig økonomi

**Sysselsatt kapital:** Avkastningen skal være større enn 6 prosent årlig, og det skal legges vekt på omsetning per ansatt.

Arealeffektiviteten skal bedres: antall tonn gods håndtert per kvm i Sydhavna skal være mindre enn 10 tonn/kvm.

**Sykefraværet:** Skal være mindre enn 4 prosent.

## Mål 3

### Oppfylle nullutslippsplanen

Redusere utslipp av CO<sub>2</sub>-ekvivalenter (tonn) med 85 prosent innen 2030, og med nøkkeltall for utslipp per kategori.







# Styrende dokumenter og rammebetingelser

## Internasjonale rammebetingelser

Norge må tilpasse sin utvikling til internasjonale rammer for transportsektoren, først og fremst gjennom EØS-avtalen og EU-direktiver. EU har gitt ut to sentrale strategiske dokumenter som gir føringer for utviklingen:

EUs vitbok om fremtidig sjøtransport og havnevirksomhet viser at man vil legge vesentlig vekt på en samfunnsøkonomisk og miljømessig utvikling av transportsektoren.

EUs grønbok om forhold mellom prising og samfunnsøkonomiske kostnader i transportsektoren går konkret inn på hvordan man kan endre prisgrunnlaget for ulike transportformer slik at man i større grad får dekket de samfunnsøkonomiske kostnader.

EU vedtok 15. februar 2017 en forordning om rammer for levering av havnetjenester og felles regler om innsyn i havnenes økonomi. Havneforordningen gir rammer for havnetjenester og felles regler om finansiell gjennomsiktighet, vederlag for havnetjenester og havneinfrastruktur. Forordningen er implementert i norsk rett gjennom forskrift som trådte i kraft 01.07.2019, og gjelder for alle norske havner som inngår i det transeuropeiske transportnett (TEN-T-nettverket). Oslo Havn er omfattet av dette.

## Nasjonale rammebetingelser

For havnene i Norge finnes det to styrende dokumenter på nasjonalt nivå:

- Havne- og farvannsloven
- Nasjonal transportplan (NTP)

## Havne- og farvannsloven

Havne- og farvannsloven har fokus på miljø og sikkerhet og gir mulighet for kommersiell drift. Loven har som formål å fremme sjøtransport som transportform og legge til rette for effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havner og bruk av farvann. Samtidig skal det tas hensyn til et konkurransedyktig næringsliv. Det er fastsatt en hjemmel for å kunne stille krav til miljøvennlighet og sikkerhet i forbindelse med drift av havner, som lavere avgifter for miljøvennlige skip og midlertidig begrensning av opphold i havn for å redusere lokal luftforurensning. I tillegg kan eierkommunene på visse vilkår ta ut verdier fra havnevirksomheten, forutsatt at det blant annet er avsatt tilstrekkelige midler til drift og vedlikehold samt investeringer til tradisjonell havnevirksomhet.

## Nasjonal transportplan (NTP)

Nasjonal transportplan legger til rette for å styrke godstransport på sjø gjennom konkrete tiltak. Regjeringen har som ambisjon å overføre 30 % av godstransport over 300 km fra vei til sjø og bane innen 2030 ved å:

- Avvikle betegnelsen «stamnetthavn» slik at statlige virkemidler og ressurser benyttes der behovene er størst
- Videreføre tilskuddsordning for nærskipfart for å skape sjøtransporttilbud som ellers ikke ville blitt etablert, til avsidesliggende havner
- Styrke tilskuddsordningen for investering i effektive og miljøvennlige havner
- Videreføre Short Sea Promotion Centre, som arbeider med å overføre gods fra vei til sjø
- Styrke infrastruktur for alternative drivstoff i havner gjennom en videreført satsing på Enova

## Eierstyring

Som eier av Oslo Havn utformer Oslo kommune ved Byrådsavdeling for næring og eierskap et årlig tildelingsbrev. Tildelingsbrevet utgjør sammen med vedtatt budsjett og instruks for virksomhetsstyring de sentrale styringsdokumentene i dialogen mellom byrådsavdelingen og Oslo Havn. I brevet formidles bystyrets budsjettvedtak, og det angis høyt prioriterte føringer fra byrådet. Operasjonalisering av politiske mål kommer gjennom tildelingsbrevet. Bestillinger i brevet er bindende for Oslo Havn. Tildelingsbrevet har en annen rolle enn byrådsplattformen, som fastsetter byrådets politiske mål for perioden. Plattformen har ingen formell rolle i virksomhetsstyringen.







FOTO: HANS KRISTIAN RIISE



FOTO: HANS KRISTIAN RIISE



FOTO: KLAUS SANDVIK

Oslo Havn KF  
Postboks 230 Sentrum, NO-0103 Oslo  
Besøksadresse: Akershusstranda 19

[www.oslohavn.no](http://www.oslohavn.no)

Følg oss på   

Oslo Havn