



FRAMTIDA ANSVAR FÖR KOMMUNALA SMÅBÅTSHAMNAR

AB VISIT TRELLEBORG

SEPTEMBER 2021



INTRODUKTION TILL RAPPORTEN

- AB Visit Trelleborg har sedan 2020 via ägardirektiv tilldelats ansvaret för de kommunala småbåtshamnarna i Gislövs läge, Skåre samt Smygehamn då kommunen sett potential att utveckla turismen i småbåtshamnarna
 - Visit tillgodoser uppdraget genom ett samverkansavtal med teknisk serviceförvaltning kring drift
 - I kommunens koncern finns även Trelleborgs Hamn AB, Skandinavians största RoRo-hamn, som besitter specialkompetens på området
 - ↳ Med anledning av detta väcktes frågan kring vilket huvudmannaskap som är mest lämpligt för Trelleborgs kommun i framtiden
- Ramboll fick i uppdrag att utföra ett utredningsuppdrag gällande framtida ansvar för drift, skötsel och ansvarsfördelning av Trelleborgs kommuns småbåtshamnar
 - Uppdraget ämnade belysa olika perspektiv såsom t.ex. koncernekonomi, hållbar samhällsplanering och kompetens
 - Utredningsuppdraget hade som mål att resultera i 2-3 rekommenderade alternativ för vidare politisk beredning, **Ramboll har därför inte rekommenderat något specifikt alternativ**
- Rambolls arbetsmetod har bestått av:
 - Samtal med andra kommuner
 - Analys av utredningar som belyser småbåtshamnars driftsformer
 - Intervjuer med nyckelaktörer vid tekniska serviceförvaltningen, AB Visit Trelleborg och Trelleborgs Hamn AB
 - Samtal med hamnexperter samt finansieringsexperter
- Projektmetodiken fokuserade på ett iterativt tillvägagångssätt genom flera diskussioner av framväxande leverans med Trelleborgs kommun

SAMMANFATTNING (I)

- **Kostnaden** för småbåtshamnarna bedöms ligga kring **12-14 MSEK per år**, drivet av sjötekniskt utmanande hamnar
 - Investeringar kan bli aktuella framåt i särskilt Smygehamn
- Rimligt **möjliga intäkter** är en **bråkdel** av kostnaderna
- Hos andra kommuner ligger ansvaret ofta hos **motsvarigheter till TSF**, eller tillsammans **med kommersiell hamnverksamhet** om sådan finns
- Drift av mer **lättskötta hamnar** görs ofta av **föreningar**, men muddringar bekostas ändå ofta av kommunen

SAMMANFATTNING (II)

För Trelleborg är de **huvudsakliga alternativen** för fortsatt huvudmannaskap:

1. **TSF** som **huvudman** - besöksutveckling stöds av Visit
2. **Hamn AB** får ansvar för alla **vattennära delar**, som **köpt tjänst** från kommunen - **TSF får ansvar för övrigt** - Visit stödjer
3. **Hamn AB tar över hamnarna, finansierar självt** med justerat ägardirektiv – kan avtala med TSF om ej vattennära delar – Visit stödjer

Alternativen har olika **för- och nackdelar**:

- **Alternativ 1** - **liknar nuläget** och detta huvudmannaskap är därmed relativt enkelt att realisera
- **Alternativ 2** - ger potential att nå **lägre kostnader** genom hamnkompetens och stordrift
- **Alternativ 3** - ger i tillägg cirka **20 procent lägre totalkostnad** p.g.a. lägre skattekostnader...
...men detta behöver vägas mot **problematisksa incitament** och andra faktorer som kan hämma hamnarnas helhetsutveckling

Viktigaste rekommendationer¹ framåt:

- Etablera en **helhetsinriktning** för småbåtshamnarna, med strategi och plan för långsiktig utveckling
- Etablera en tydlig **rollfördelning** mellan berörda nyckelaktörer, som grund för långsiktigt och personoberoende samarbete

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Nuläge och grundförutsättningar
2. Omvärldsdel
3. Relevanta handlingsalternativ
4. Sammanställning av för- och nackdelar
5. Nästa steg och rekommendationer

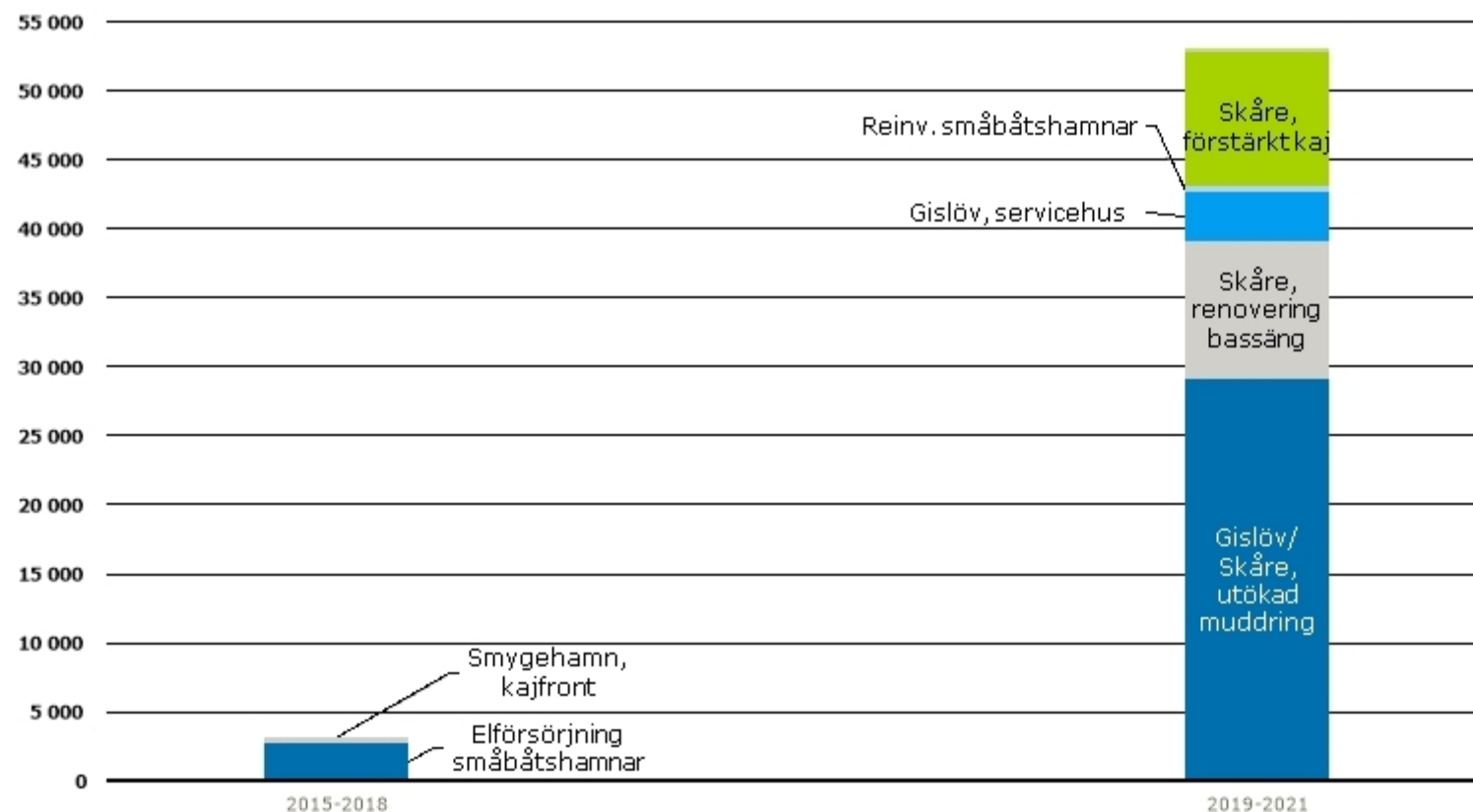
INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Nuläge och grundförutsättningar

- 2. Omvärldsdel
- 3. Relevanta handlingsalternativ
- 4. Sammanställning av för- och nackdelar
- 5. Nästa steg och rekommendationer

TRELLEBORG HAR DE SENASTE ÅREN SATSAT PÅ HAMNARNA SÅSOM VIKTIGA FÖR KOMMUNEN

Historiska investeringar i tkr

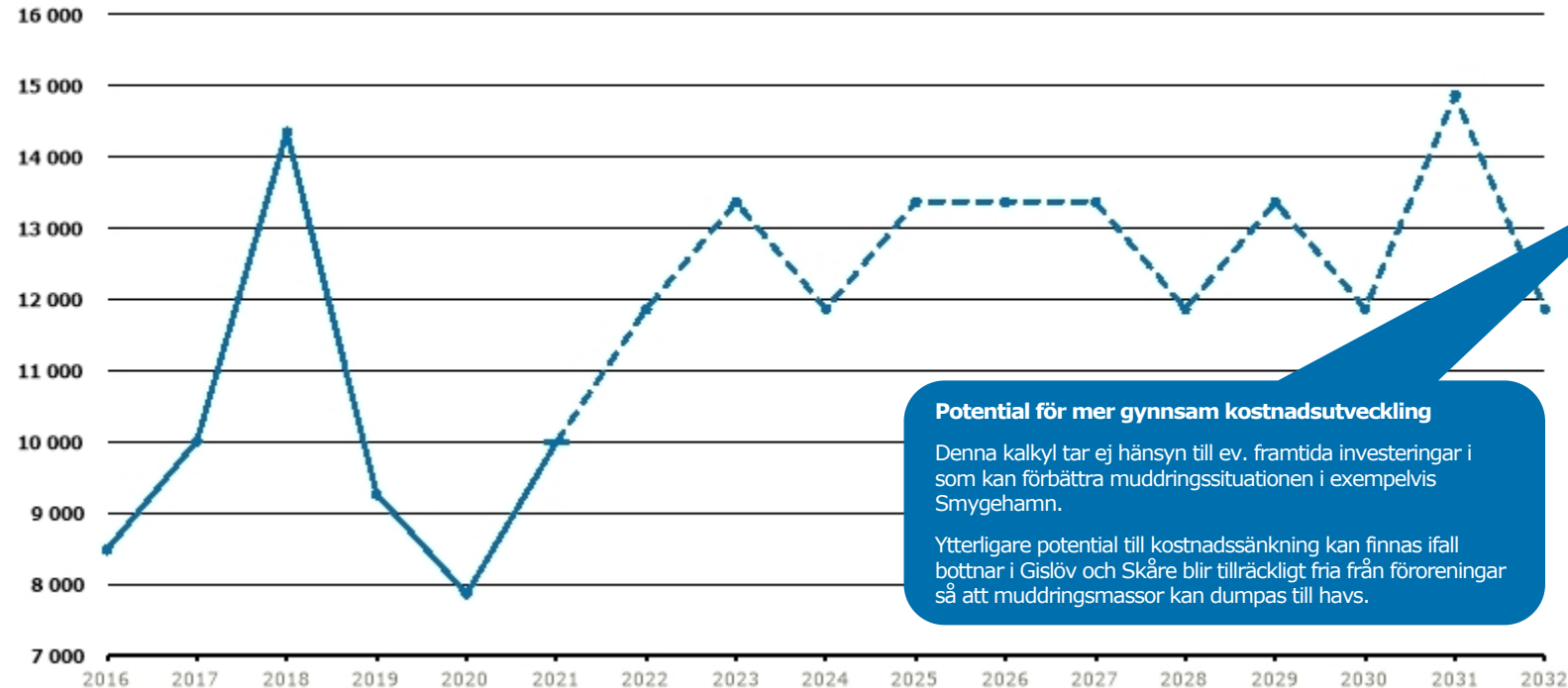


- Kuststad 2025 kommer att kräva starkare attraktivitet
- För att locka inflyttningar krävs det bra småbåtshamnar och utvecklade näringar
- Investeringar och tillgängliga medel har ökat också i respons på allmänhetens opinion inför senaste valet
- En politisk ambition som uttryckts är att ytterligare höja småbåtshamnarnas attraktionskraft för både existerande och potentiella kommuninvånare samt besökare, genom t.ex.
 - Hög upplevd kvalitet för båtägare, båtgäster och andra besökare
 - Fler restauranger, caféer och aktiviteter
 - Ett större kulturellt utbud

FRAMÖVER FÖRVÄNTAS KOSTNADER KRING 12-14 MSEK (EV. LÄGRE PÅ LÅNG SIKT) OCH INTÄKTER KNAPPT 2 MSEK

Kostnader

HISTORISKA OCH APPROXIMATIVA FRAMTIDA KOSTNADER MELLAN 2016 OCH 2032 I TKR, SUMMA AV ALLA TRE HAMNARNA



Flera antaganden har gjorts i prognosen:

- Muddring av Gislöv *varannat år* för 1.5 MSEK
- Muddring av Smygehamn *varje år* för 2.5 MSEK
- Normalmuddring av Skåre *vart femte år* för 1.5 MSEK
- Kapitäljänstkostnader (inklusive avskrivningar) för muddringsprojekt 2020-2021 i 10 års tid på 3.75 MSEK
- Genomsnitt av personalkostnader, kapitalkostnader och övriga kostnader (exkl. muddring) 2016-2020 då dessa summor varit historiskt statiska
- 2021 års siffror är baserade på ett genomsnitt för 2016-2020

Intäkter

- Årliga intäkter har mellan 2016 och 2019 uppgått till cirka 1.6-1.8 MSEK
- TSF ser låg möjlighet att väsentligt öka denna siffra i närtid – avgifter har t.ex. redan höjts nyligen

POTENTIELLA FRAMTIDA INVESTERINGAR ÄR STÖRST I SMYGEHAMN

Tillkommande investeringar utöver ovan skattade framtida kostnader



GISLÖVS LÄGE

Reparationer av pirarm 2021 förväntas kosta 3.5 MSEK. Reparationerna involverar underhållsfogning av kajvägg samt påfyllning av storsten för att lindra vågor in i hamnen



SMYGEHAMN

Pågående strömningsutredning av Smygehamn kommer sannolikt att visa på två olika handlingsalternativ för kommunen, som fått mycket preliminära kostnadsbedömningar:

1. Byggnation av pirarmar – totalkostnad cirka 30-50 MSEK, *eller*
2. Byggnation av pirarmar samt ifyllnad av inre hamn – totalkostnad cirka 50-100 MSEK

En ny servicebyggnad är även tänkt att tillkomma



SKÅRE

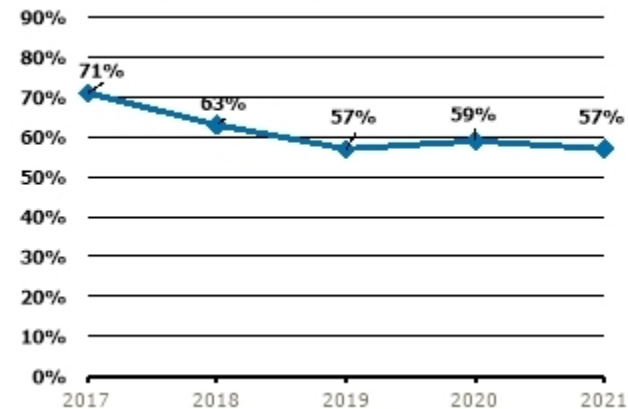
Ny servicebyggnad (år och kostnad oklart)

BELÄGGNINGSSITUATIONEN HAR HAFT EN NEDÅTGÅENDE TREND MED UNDANTAG AV SKÅRE

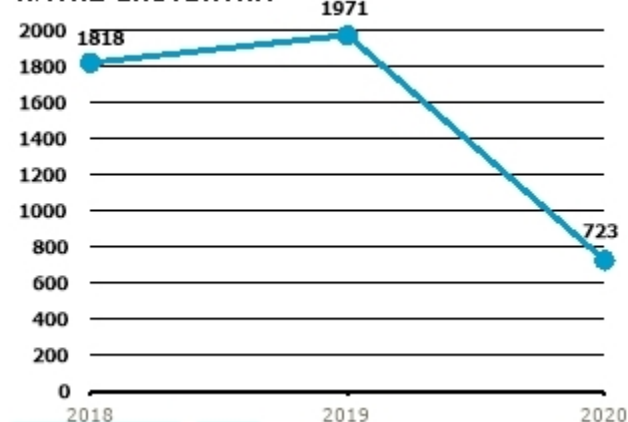
Gislövs läge

Skåre

BELÄGGNING FASTA BÅTPLATSER

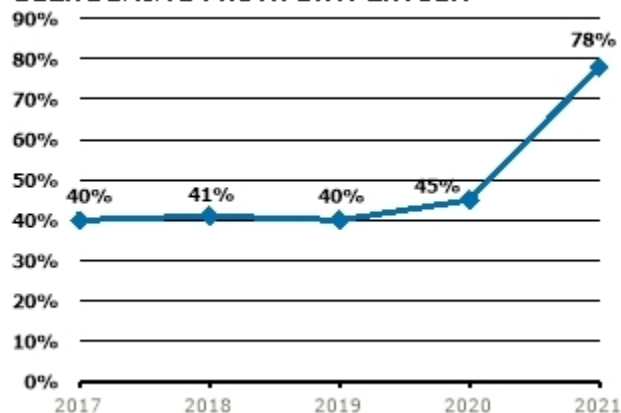


ANTAL GÄSTBÅTAR

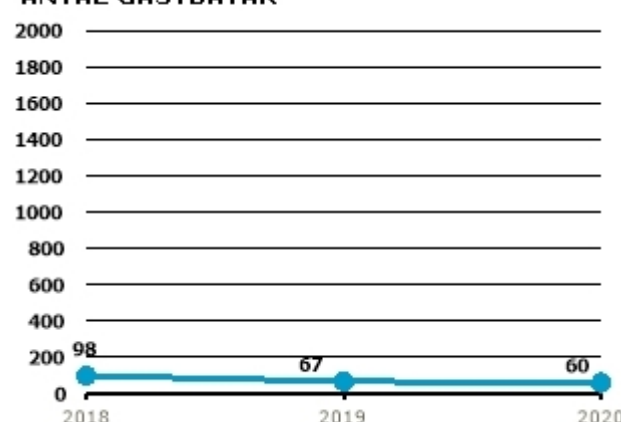


Smygehamn

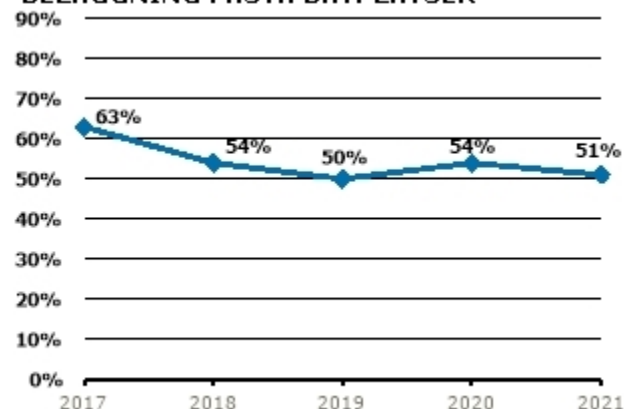
BELÄGGNING FASTA BÅTPLATSER



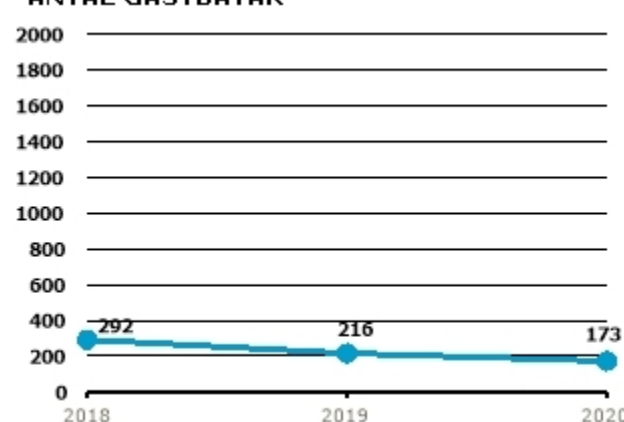
ANTAL GÄSTBÅTAR



BELÄGGNING FASTA BÅTPLATSER



ANTAL GÄSTBÅTAR



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Nuläge och grundförutsättningar

2. Omvärldsdel

3. Relevanta handlingsalternativ

4. Sammanställning av för- och nackdelar

5. Nästa steg och rekommendationer

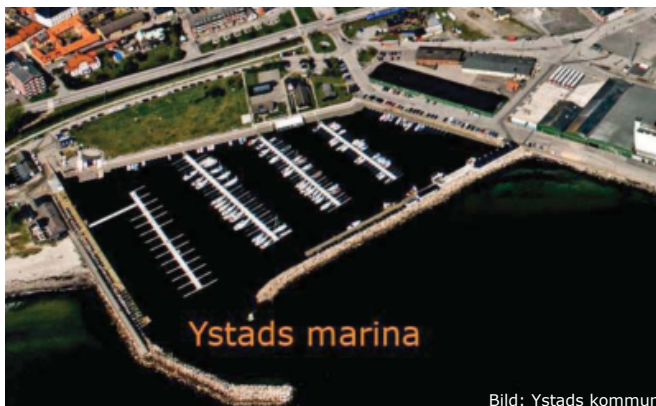
SAMTAL MED SMÅBÅTSHAMNAR VID SYDKUSTEN OCH ÖRESUND ERBJUDER ETT ANTAL LÄRDOMAR (I)

Sammanfattning av intervjuer med hamnrepresentanter



HELSINGBORG (NORRA HAMNEN)

- Helsingborgs **stad äger** mark och vattenyta, **drift** och underhåll har upplåtits till Helsingborgs Hamn AB som arrenderar ut detta ansvar till **Helsingborg Yacht Club (HYC)**
- Staden, Hbg Hamn AB och HYC samlas vid arbetsmöten för att överenskomma kring önskad utveckling och investeringar, beslut om omfattande investeringar tas sedan av KF
- **Hbg Hamn AB** håller i upphandling av **muddring** och koordinerar arbetet med när den stora hamnen ska muddras, Hamn ABs expertis används vid alla större upphandlingar
- Muddringskostnad delas mellan aktörerna medan drift och underhållskostnad hanteras av HYC
- Staden och Hbg Hamn AB inspekterar tillsammans hamnarna varje år för att förutse ev. framtida investeringsbehov och arbetar nu med att ta fram långsiktiga planer
- Främsta **framgångsfaktorn**: tätt **samarbete** och goda relationer mellan staden, Hbg Hamn AB och HYC
- Främsta **risk**en: enskilda individer inom HYC som önskar att hamnen inte är en allmän plats och sätter sina **egna intressen** före gruppens



YSTADS MARINA

- Ystads **kommun äger** och **driftar**
- Kommunen koordinerar årlig **muddring** med **Ystad Hamn och Logistik**, Ystads marina och Kåseberga kostar sammanlagt totalt cirka 1,2 MSEK per år att muddra
- Överväger inte föreningsdrift efter dåliga erfarenheter med arrende som fallerade och orsakade stora renoveringsbehov, Simrishamn upplevde samma problem
- **Jätteinvestering** på 33 MSEK när småbåtshamnen kom tillbaka i kommunens ägo var mycket viktig och renoveringen **lyfte marinan** rejält i popularitet
- Det centrala läget hjälper också oerhört mycket med populariteten av marinan
- Främsta **framgångsfaktorn**: att **kommunen satsar** och inte låter någonting förfalla överhuvudtaget eller puttar på muddringskostnaderna
- Främsta **risk**en: **brist av erfarenhet** i ledarskap och drift av hamnar, detta bromsar utvecklingen

SAMTAL MED SMÅBÅTSHAMNAR VID SYDKUSTEN OCH ÖRESUND ERBJUDER ETT ANTAL LÄRDOMAR (II)

Sammanfattning av intervjuer med hamnrepresentanter



Bild: Småbåtshamnen i Limhamn AB

LIMHAMNS SMÅBÅTSHAMN

- Malmö **stad äger** marken som arrenderas ut till Småbåtshamnen i Limhamn AB (SLAB)
- **Föreningen** står för all utveckling och samtliga kostnader kring **drift** och underhåll, inklusive muddring
- SLAB har satsat på flertalet inkomstkällor utöver fasta båtplatser och har med anledning av detta **intäkter** på mellan **8-10 MSEK** årligen
- Cirka 50 procent av intäkterna kommer från andra källor såsom husbilsplatser, uthyrning av stålvagnar och hyror från restaurangverksamhet och andra affärer i hamnen
- Samtliga intäkter återinvesteras för att utveckla hamnen
- Främsta **framgångsfaktorn**: att småbåtshamnar utvecklas tillsammans med individer som har **hamnkompetens**
- Främsta **risk**en: Limhamns representant anser att **kommunal förvaltning** kan ha svårt att agera tillräckligt snabbt och med tillräckligt starkt ledarskap för att få en god utveckling



Bild: Lomma kommun

RAMBOLL

Källa: Småbåtshamnen i Limhamn AB; Lomma kommun
(1) Tidigare var norra delen ett industriområde med en eternitfabrik

LOMMA HAMN (NORRA KAJEN)

- Lomma **kommun äger** marken och tekniska förvaltningen ansvarar för den absoluta majoriteten av **drift** och underhåll
- Utav totalt cirka 800 båtplatser ansvarar Lommabuktens Seglarklubb (LBS) för uthyrning av 450 båtplatser samt gästplatser, kommunen ansvarar för resterande platser
- Småbåtshamnen **lyftes** rejält **av** att man byggde ut hela området med **attraktiva bostäder** och skapade en attraktivitet för folk att flytta till Lomma kommun¹
- Småbåtshamnen är **sjötekniskt svår** och årliga **muddringskostnader** ligger på **3.8 MSEK**, totalt kostar det 4.6 MSEK årligen för kommunen att driva småbåtshamnen och intäkter uppgår bara till cirka 1.8 MSEK per år
- Kommunen har dock lyckats spara pengar på deponi genom att bygga bullervallar av muddermassorna
- Främsta **framgångsfaktorn**: att det finns en **politisk vilja** att satsa på och utveckla småbåtshamnarna
- Främsta **risk**en: att inte få tillräckligt med **medel** för att muddra - kan man inte muddra så kan man inte driva småbåtshamnen på ett lyckat sätt

DET FINNS FLERA EXEMPEL PÅ ANDRA KOMMUNER SOM HAR ANALYSERAT HUVUDMANNASKAPET

Lysekils, Tjörns och Tanums kommun har utforskat driftsformer för kommunägda småbåtshamnar

	Bakgrund	Komplikation	Lösning
Lysekils kommun	Lysekils kommun ägde och driftade småbåtshamnarna, handelshamnen och rederiet inom samma förvaltning.	Handelshamnen fick ofta högsta prioritet medan småbåtshamnar blev lidande. Kommunen avskilde därför handelshamnen från förvaltningen. Förlusten av synergier blev mycket märkbar och kommunen bestämde att framtida organisation av småbåtshamnar skulle undersökas.	Utredningen valde bort föreningsdrift och förslag till bolagsbildning av småbåtsverksamheten gavs. Kommunen valde dock bort bolagsbildning och idag ligger driften istället på förvaltning .
Tjörns kommun	Tjörns kommun ägde och driftade småbåtshamnarna, som hade en utmanande ekonomi och var i stort behov av underhåll.	Kommunen ville upphöra med det kommunala driftsengagemanget och överföra småbåtshamnarna till föreningar . I 10 års tid pågick diskussioner om standarden i hamnarna, rättvisefrågor och arrendestorlek.	För att komma ur det svårlösta läget av mycket långdragna diskussioner såldes småbåtshamnarna till Wallhamnbolagen AB och hamnade så småningom hos det kommunala bolaget Tjörns Hamnar AB . Båtföreningarna fick sedan på nytt möjligheten att arrendera anläggning och fastighet samt ta över driften.
Tanums kommun	Tanums kommun ägde och driftade småbåtshamnarna via en hamnförvaltning, som slogs samman med fritidskontoret i kommunen och i ett andra steg också med kulturförvaltningen.	I 10 års tid led man av splittring inom den sammanförda förvaltningen. Fokus på småbåtshamnarna var lågt och kom i skymundan . Kommunen ville heller inte lämna ut arrenden till föreningar, utan behålla styrningen.	Hamnarna fördes i ett första skede samman med turism. En granskning om att organisera om turistdelen inleddes och med tiden skapades det kommunala bolaget Tanums Hamnar AB . Hamnanläggningarna ägs av kommunen som har ett förvaltningsavtal med bolaget. Alla nya investeringar och reparationer utförs av bolaget.

TIDIGARE UTREDNINGAR GER LÄRDOMAR OM FÖRENINGSDRIFT, KOMMUNAL DRIFT OCH PRIVAT AKTÖR

Lärdomar från fem andra driftsutredningar täcker framför allt föreningsdrift, kommunal drift och drift av privata aktörer

Förening

- I områden med bra förutsättningar och förhållandevis **lättskötta småbåtshamnar** med låga investerings- och muddringskostnader är **föreningsdrift fördelaktigt** och ger ytterligare värde via social gemenskap, men alla småbåtshamnar lämpar sig inte för föreningsdrift
- Vid föreningsalternativet är det lätt för kommunen att mista "godbitarna" samtidigt som de mer **tärande aspekterna** många gånger kan bli kvar i **kommunens ansvar**
- **Värderingsfrågor** och **rättsfrågor** får **stor betydelse** med föreningsdrift, i synnerhet ansvar för dyra anläggningar med liten/ingen intäkt som exempelvis vågbrytare

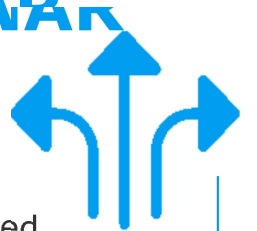
Kommunal drift

- Kommunala aktörer **saknar** ofta ett tydligt **syfte** med att driva småbåtshamnar, vilket resulterar i **styrningsproblematik** - ett tydligt utformat uppdrag och en **långsiktig strategi** är **mycket viktigt**
- En klar fördel med kommunal drift är att möjligheten till styrning stannar hos **kommunen**, som kan utveckla småbåtshamnar i enlighet med **önskad samhällsutveckling**
- **Kommunala småbåtshamnar** är **svåra att få lönsamhet i** och det är därför svårt att uppnå och bevara önskad kvalitet - småbåtshamnar tillhör dock en **betydelsefull** del av en kommuns **infrastruktur**, precis som gator och torg, och **bör inte nedprioriteras**

Privat aktör

- Allt fler kommuner söker efter en extern lösning för kommunala småbåtshamnar - med anledning av detta har **privata företag** som erbjuder sig att **överta drift** uppkommit på marknaden
- Med en privat aktör blir **båtplatser** många gånger **avsevärt dyrare** och kommunen **mister** ofta **all styrning**

ANDRA KOMMUNER FÖRORDAR TYDLIG MÅLSÄTTNING OCH KONKRET LÅNGSIKTIG PLANERING FÖR SMÅBÅTSHAMNAR



- För att lyckas med småbåtshamnar krävs **konkreta mål och strategier** som kommuniceras till ansvarig huvudman - **syftet** med varför man driver småbåtshamnar **måste vara tydligt**
 - Konkreta mål **förenklar uppföljning** kring hur det går för småbåtshamnarna
 - En tydlig strategi underlättar arbete med **ständig förbättring**
 - Ett helhetsgrepp leder även till **ökad förutsägbarhet** kring investeringar och en bättre framförhållning
- För att skapa ökad kontroll över småbåtshamnarnas utveckling, och en starkare tillit mellan involverade parter, har andra kommuner tillämpat ett antal **stödjande processer** och rutiner:
 - **Processbeskrivning** – skapar bra förutsättningar för en god dialog mellan inblandade parter och ger alla inblandade en gemensam bild av **vad som ska göras**, vem det ska göras av och när det ska göras
 - **Kontrollprogram** – ökar förutsägbarhet av framtida investeringar genom att skapa en regelbundenhet kring **vad** i hamnarna **som ska kontrolleras** och med vilka intervall
 - **Underhållsplan** – som skapas **årsvis** för de **kommande 5 åren** samt en 10-årshorisont och som granskas årligen för eventuella uppkommande underhållsbehov och i samband med budgetbeslut

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Nuläge och grundförutsättningar

2. Omvärldsdel

3. Relevanta handlingsalternativ

4. Sammanställning av för- och nackdelar

5. Nästa steg och rekommendationer

TRE FÖRESLAGNA ALTERNATIV FÖR HUVUDMANNASKAPET

	1: TSF huvudman	2: Hamn AB har sjönära delar, TSF övriga - kommunfinansiering	3: Hamn AB har helhetsansvar och egenfinansierar
MARKÄGARE	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> Trelleborgs Hamn AB
DESTINATIONSUTVECKLING	<ul style="list-style-type: none"> AB Visit Trelleborg 	<ul style="list-style-type: none"> AB Visit Trelleborg 	<ul style="list-style-type: none"> AB Visit Trelleborg
HUVUDANSVAR FÖR UTVECKLING OCH DRIFT	<ul style="list-style-type: none"> Teknisk serviceförvaltning har hand om anläggning, underhåll och drift av samtliga anläggningar och områden under och ovan vattenytan 	<ul style="list-style-type: none"> Hamn AB har helhetsansvar för anläggningar i och i direkt anslutning till vattnet Teknisk serviceförvaltning behåller ansvar för att upprätthålla offentliga rummet (gator, etc.) samt annan land-verksamhet (Gränssnittet behöver tydliggöras mer i nästa steg, t.ex. för uthyrning av fasta platser, båtuppläggning, m.m.) 	<ul style="list-style-type: none"> Hamn AB har i princip helhetsansvar men kan överenskomma ansvarsuppdelning med TSF, Visit eller annan Teknisk serviceförvaltning måste dock ansvara för väghållning
STYRNING OCH FINANSIERING	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunen finansierar Hamn AB:s delar genom köp av tjänst - kräver både ett långsiktigt avtal samt ägardirektivjustering 	<ul style="list-style-type: none"> Kräver ägardirektivjustering Finansieringsavtalet för flytt av RoRo-hamnen kan behöva justeras (se nedan)

VISIT TRELLEBORG BÖR HA EN STÖDJANDE OCH BESÖKSUTVECKLANDE ROLL I ALLA HANDLINGSLTERNATIV

- Visit samarbetar i dagsläget med både teknisk serviceförvaltning och Trelleborgs Hamn AB
- Visit kan:
 - Ha en särskild roll i långsiktig planering och vision för småbåtshamnarna
 - Medverka i strategisk utveckling av småbåtshamnarna, genom lämnande av förslag samt i arbetsgrupper
 - Främja tillgänglighet och attraktivitet för landsvägsgäster via exempelvis hamncaféer och annan destinationsutveckling
 - Arbeta med utvecklad marknadsföring av småbåtshamnarna
 - Hantera evenemangsarrangemang som kan förlänga småbåtshamnssäsongen - exempelvis julmarknader i småbåtshamnarna
 - Arbeta med olika turismaspekter som att besökare exempelvis kan gå ut på pirar utan att behöva ha båt

ETT GEMENSAMT ANSVARSTAGANDE FÖR HELHETEN KAN FRÄMJAS GENOM EN SAMARBETSGRUPP



- Ett delat ansvar kräver ett starkare samarbete, Ramboll föreslår därför att en **arbetsgrupp** bildas
- Arbetsgruppen bör bestå av representanter från **Trelleborgs Hamn AB**, **teknisk serviceförvaltning** och **AB Visit Trelleborg** och ev. andra kommunala aktörer
- Arbetsgruppen kan bland annat **arbeta med**:
 - **Samordning** gällande anläggning, underhåll och drift
 - Koordinering av **långsiktig investeringsplanering** (exempelvis ökad kapacitet för parkeringsplatser, restauranger och båtplatser)
 - **Tidsplanering** (exempelvis nya båtplatser på grund av ny besöksattraktion)
 - En delad **framtidsvision**
- Arbetsgruppen bör ansvara för att ta fram **förslag till kommunfullmäktige** gällande småbåtshamnarna
- **Oavsett val av huvudman** framöver bör en arbetsgrupp skapas där **Trelleborgs Hamn AB** bidrar med sin kompetens inom hamnskötsel, Hamn AB får dock en helt annan roll som huvudman

ÖKAT ANSVAR FÖR BÅTFÖRENINGAR ÄR INTE ETT HUVUDALTERNATIV FÖR TRELLEBORG

Föreningsdrift är vanligt...

- Av ca 1500 fritidsbåthamnar förvaltas över 1000 av en båtklubb eller förening för att kommunen kan nyttja sakkunskap och intresse för kvalificerade tekniska och administrativa uppgifter till en förhållandevis låg kostnad
- Med förhållandevis lättskötta hamnar med lågt investerings- och muddringsbehov är föreningsdrift bra och skapar ytterligare värde via social gemenskap

...men är inte ett huvudalternativ för Trelleborgs kommun

- Olika hamnutredningar visar att tärande arbetsuppgifter ofta blir kvar i kommunens ansvar, föreningar tar exempelvis mycket sällan muddringskostnader. Fullt föreningsansvar är därför mer aktuellt för lättskötta hamnar
- Kommunen har inte nytta av att överlåta drift till en förening om man ändå betalar för småbåtshamnarna - man ger istället upp en del av styrningen
- Föreningars ansvar är heller inte samhällsutveckling och de har inte samma intresse som kommunen har av att hamnarna växer
- Föreningsdrift har historiskt sett också lett till ökade konflikter - värderingsfrågor och rättvisefrågor får ofta stor betydelse mellan hamnarna om de är i olika skick
- Dock kan föreningar fortsatt ha en roll och denna kan utvecklas över tid

YTTERLIGARE ALTERNATIV SOM VALTS BORT OCH VARFÖR

Ramboll har utöver föreningsdrift även valt bort annan kommunal drift, entreprenad och eget kommunalt bolag

AB Visit Trelleborg som huvudman

Har inte tillräckligt mycket synergier med småbåtshamnar och hamnkompetens för att ha huvudmannaskap

Lägga ut småbåtshamnarna på entreprenad

Kommunen skulle förlora utvecklingspotential med avseende på samhällsnytta/ destination. Detta bedöms onödigt svårt och tungrovt att hantera via avtal med extern part givet att verksamheten inte är självfinansierande

Kommunal drift från annat håll än tekniska serviceförvaltningen

Erbjuder inga fördelaktiga synergier. Dock kan till exempel samhällsbyggnadsförvaltning/ Mark & exploatering vara relevant att involvera i hamnarnas långsiktiga inriktning

Eget kommunalt bolag såsom separat huvudman

Erbjuder inga synergier med annan hamnverksamhet, samt ej att rekommendera ur skattesynpunkt

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Nuläge och grundförutsättningar
2. Omvärldsdel
3. Relevanta handlingsalternativ
- 4. Sammanställning av för- och nackdelar**
5. Nästa steg och rekommendationer

TRE ÖVERGRIPANDE HANDLINGSMÖJLIGHETER MED OLIKA STYRKOR OCH SVAGHETER

	TSF huvudman	Hamn AB har hamndelar - TSF övriga - Kommunfinansiering ¹	Hamn AB har helhetsansvar och egenfinansierar – kan avtala med TSF om väghållning och ev. andra delar
Styrkor för alternativet	<ul style="list-style-type: none"> • Har stärkt grundläggande farbarhet m.m. när tilldelade medel ökats senaste åren • Styrkedja och grunduppdrag anpassat för utveckling av samhällsnyttor • Ingen verksamhetsövergång krävs 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrkedja anpassad för utveckling av samhällsnyttor • Hamnkompetens och stordrift som kan ge kostnadsfördelar • Miljökompetens för hamnar 	<ul style="list-style-type: none"> • Hamnkompetens och stordrift • Sänkt bolagsskatt i Hamn AB, storleksordningen 20 procents kostnadssänkning • Miljökompetens för hamnar
Svagheter med alternativet	<ul style="list-style-type: none"> • Begränsade likheter med andra delar av TSF, hamnarna har till stor del unika utmaningar 	<ul style="list-style-type: none"> • RoRo-hamnen kan behöva mer prioritet, så att fokus minskar på småbåtshamnarna • Delat ansvar mellan Hamn AB och TSF • Avtal om köp av tjänst behövs för finansieringen - alternativet förutsätter därför att kommunen kan se en upphandlingsmässigt trygg väg att teckna avtal 	<ul style="list-style-type: none"> • RoRo-hamnen kan behöva mer prioritet, så att fokus minskar på småbåtshamnarna • Styrkedja mindre anpassad, mindre möjlighet för KF att styra ambitionsnivån för hamnarna • Olämpliga incitament då ökad ambitionsnivå för småbåtshamnarna leder till sämre resultat för Hamn AB, även om avkastningskrav kunde anpassas • Finansieringsavtalet för flytt av RoRo-hamnen kan behöva justeras, utökade lån innebär långsiktig risk • Visst delat ansvar mellan Hamn AB och TSF p.g.a. TSF väghållningsansvar
Alternativets huvuddrag	<ul style="list-style-type: none"> • Likartat upplägg om hur det i praktiken har fungerat de senaste åren² 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer nytta av RoRo-hamnens kompetens 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer nytta av RoRo-hamnens kompetens • Lägre skattekostnad • Dock: Flera faktorer som kan försämra utveckling och helhetsperspektiv

EN STORSKALIG HAMN HAR FÖRDELAR RÖRANDE KOSTNADER OCH INVESTERINGAR

Många kommuner har haft utmaningar med småbåtshamnar och marin verksamhet

- Marin verksamhet är starkt annorlunda än annan kommunal verksamhet
 - Kajer och andra tilläggsplatser, vågbrytare, muddring, farleder och navigationshjälpmedel
 - Ovanliga och stora miljöpåfrestningar, strömningsfrågor, erosion och sediment, djupmätningar rätt anpassade för bottenförhållanden, särskilda miljöfrågor
- I exempelvis Göteborg stad har alla bolagen haft en gemensam upphandlingscentral *förutom* Göteborgs hamn
- Muddringsföretag är kända för att kunna ta extra betalt, bland annat för att det är svåröversäglbart vad som finns under ytan

En stor hamnorganisation har ett flertal fördelar

- Erfarenhet och specialisering i att utforma **långsiktig strategi** för kostnadsreduktion, investeringar och utveckling
- Erfarenhet och specialiserad **beställarkompetens** vid upphandling och leverantörshantering, t.ex. rörande:
 - Förståelse för utgångsläget vid exempelvis muddring
 - Upphandlingskrav, priser och utvärdering
 - Beställarkompetens för svåra frågor, t.ex. strömningsutredningar
- **Synergier vid upphandling**, t.ex. samling av muddring, bottenprover och sjömätning till samma leverantör och avtal i möjligaste mån
- **Skalfördelar i den egna driften** av en större hamnverksamhet

Möjliga kostnadsfördelar med Hamn AB som huvudman

- I en allmän jämförelse mellan mycket stora och små hamnorganisationer bedömer Ramboll att en stor organisation kan nå **kostnadsfördelar om 10 procent eller mer**
- Vissa fördelar kan också realiserars genom rådgivning från Hamn AB till TSF, men eget huvudmannaskap bedöms ge större utväxling

ALTERNATIV 2 (HAMN AB & KOMMUNFINANSIERING) KRÄVER AVTAL SAMT EN TRYGG VÄG ATT TECKNA DETTA

Avtal mellan kommunen och Hamn AB kan eventuellt tecknas via Teckalundantaget...

- Eftersom finansieringen av Hamn AB behöver ske genom *köp av tjänst* så behövs ett avtal mellan kommunen och Hamn AB
- Det s.k. Teckalundantaget gör att kommuner i vissa fall kan teckna avtal med egenkontrollerade bolag utan upphandling
- Detta vore det absolut enklaste sättet att få till ett långtgående och långsiktigt eget ansvar för Hamn AB, med kostnadstäckning och ett i hög grad förtroendebaserat avtalsupplägg
- Kommunen behöver dock utreda närmare om Teckalundantaget är tillämpligt i detta fall

... annars behöver kommunen hitta ett tryggt sätt att handla upp avtalet offentligt

- Önskat avtal kan liknas med ett driftavtal eller ett längre site management-avtal, men möjligheten ska finnas att ge den upphandlade aktören stort förtroende, så att åtagandet efterliknar ett sedvanligt huvudmannaskap
- Det finns upphandlingsverktyg som bidrar till att rätt typ av aktör får avtalet, såsom prekvalificeringskrav, bedömning av arbetsprover ("case"), etc.
- Det kan också utforskas hur krav och villkor kan minska eller eliminera risken för fel aktör, t.ex. genom kort uppsägningstid från kommunens sida
- Kommunen behöver dock själva värdera och komma till slutsatsen att man kan hantera en upphandlingsprocess på ett betryggande sätt. Hela handlingsalternativet förfelas om man ingår avtal med fel aktör

VID EGEN FINANSIERING AV HAMN AB NÅS EN SKATTEMÄSSIG FÖRDEL OM NÄRMARE 20 PROCENT

Tre huvudsakliga finansieringsalternativ för småbåtshamnarna, och ett ej rekommenderat sätt att finansiera Hamn AB för småbåtshamnarna

ALT 1: SEDVANLIG FINANSIERING TSF

Skatteeffekter

- Bolagsskatten i bolagen **sjunker ej**
- **Sedvanligt momsavdrag**, d.v.s. kostnader exkl moms

ALT 2: KOMMUNEN KÖPER TJÄNST FRÅN HAMN AB

Skatteeffekter

- Bolagsskatten **sjunker ej**
- **Sedvanligt momsavdrag**, d.v.s. kostnader exkl moms

Risker och varianter

- (Kan behöva lägga på cirka 5% på priset från kommunen till Hamn AB, pengar som kommunen betalar till sig själv men dock med en liten skatteeffekt)

ALT 3: HAMN AB ANVÄNDER EGNA INTÄKTER

Skatteeffekter

- Bolagsskatten **sjunker**, närmare **20 procents kostnadsfördel**
- **Sedvanligt momsavdrag**

Risker och varianter

- Behöver antagligen ta över fastighetsägandet¹, kan dock inte uteslutas helt att en lösning utan fastighetsägande vore möjligt

EJ REKOMMENDERAD FINANSIERING AV SMÅBÅTSHAMNAR: DRIFTSBIDRAG/ ÄGARTILLSKOTT TILL HAMN AB

Skatteeffekter

- Bolagsskatten **sjunker ej** vid "förlusttäckning" enligt Skatteverket, vilket blir fallet för småbåtshamnarna
- Kan innebära **ej momsavdrag**, d.v.s. kostnader inkl moms

Risker och varianter

- Alternativet har i övrigt liknande övergripande nackdelar som alternativ 3, d.v.s. rörande incitament och styrning m.m.

EGENFINANSIERING AV HAMN AB SKAPAR BEHOV ATT OMFÖRHANDLA FINANSIERINGSAVTALET FÖR RORO-FLYT TEN

- Hamn AB flyttar sin verksamhet geografiskt för att göra plats för Kuststad 2025
- Ett bestämt finansieringsupplägg omfattande en 1000 MSEK är överenskommet mellan Hamn AB och kommunen
 - Hamn AB behöver ha tillräcklig likviditet under hela ombyggnadsperioden
 - Som del av detta behöver heller ingen utdelning lämnas från Hamn AB till kommunen
 - Uppläggets förutsättningar gäller till 2030
- Över perioden kan småbåtshamnarna ha en nettokostnad omkring 100 MSEK (d.v.s. till 2030), plus preliminärt tänkbara investeringar om 30-100 MSEK
- Vid dessa tillkommande negativa kassaflöden så är det inte säkert att Hamn AB får rätt förutsättningar för att uppfylla det ursprungliga avtalet
 - Även om bolaget just nu går över prognos så kan det även inträffa ekonomiskt sämre år fram till 2030
- Om Hamn AB skulle klara finansiering och likviditet enligt avtalet så kan det ändå försvåra pris- och avtalsdiskussioner med RoRo-kunderna
 - Om småbåtshamnarna inte "bekostas" genom justerade avkastningskrav så ger det intrycket av att kunderna betalar för småbåtshamnarna
 - Genom att finansieringsupplägget och avkastningen är en helhet går det i praktiken inte att ändra på enbart avkastningskraven (förrän efter 2030)
- Att utöka finansieringsavtalet och låna mer kan innebära en risk under en period med stort finansieringsbehov för Hamn AB

STYRNINGEN BLIR ANNORLUNDA VID EGENFINANSIERING AV HAMN AB; POLITIKEN FÅR SVÅRARE ATT SATSA/ BROMSA

	TSF huvudman	Hamn AB har hamndelar - TSF kringliggande delar - kommunen finansierar	Hamn AB har helhetsansvar och egenfinansierar – kan avtala med TSF om väghållning och ev. andra delar
Beskrivning av upplägg	<ul style="list-style-type: none"> Sedvanlig kommunal förvaltning 	<ul style="list-style-type: none"> En förvaltning, t.ex. TSF, ingår avtal med Hamn AB Hamn AB avses få stor frihet att driva verksamheten Överinseende från KF möjligt 	<ul style="list-style-type: none"> Småbåtshamnarna införlivas i ägardirektiv genom kort punkt om inriktning samt att det tas höjd för dem i avkastningskraven¹ Bolagsstyrelse får formellt stor frihet att styra verksamheten och sätta konkret kravbild och ambitionsnivå Förslagsvis görs tydlig differentiering av lönsamhetskrav etc. inom Hamn AB
Koppling till politisk vilja	<ul style="list-style-type: none"> Direkt koppling, kan utformas till stark styrning från KF om så önskas 	<ul style="list-style-type: none"> Direkt koppling, säkras i avtalsutformningen 	<ul style="list-style-type: none"> Politiken/ KF får formellt sett svårt att direkt påverka satsningsnivån i småbåtshamnarna Politiker finns i bolagsstyrelse men dessa har annorlunda roll och perspektiv, även externa ledamöter finns att ta i beaktning
Övrigt	<ul style="list-style-type: none"> TSF grunduppdrag anpassat för utveckling av långsiktig samhällsnytta 	<ul style="list-style-type: none"> Hamn AB får en något perifer roll, som leverantör, i den kommunala organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> De investeringar som kan och bör göras helt i hamnverksamhetens egen regi blir något enklare att hantera i ett kommunalt bolag (högre beloppsgränser, färre instanser)

HAMN AB KAN TVINGAS PRIORITERA RORO-HAMNEN OCH VID EGENFINANSIERING TILLKOMMER INCITAMENTSPROBLEM

Småbåtshamnarna konkurrerar resursmässigt med RoRo-hamnen

- Vid utmaningar i den ekonomiskt och verksamhetsmässigt mycket större RoRo-hamnen kan olika typer av resurser tvingas prioritera denna i stället för småbåtshamnarna
- Till stor del är det gemensamma nyckelresurser som kommer användas för båda hamntyperna, särskilt på managementnivå

Vid egenfinansiering av Hamn AB uppstår motsägelsefulla incitament

- Även vid justerade ägardirektiv och avkastningskrav kommer detta behöva sättas på en övergripande nivå för hela bolaget, inte för småbåtshamnarna separat
- Ju högre ambitionsnivå för småbåtshamnarna desto sämre blir övergripande resultat för Hamn AB
- Bolagets styrelse får formellt sett stor kontroll över den mer detaljerade styrningen av verksamheten, med bas i ägarkraven
- Detta ger incitament att minimera kostnaderna för småbåtshamnarna

Dessa faktorer riskerar att förstärka varandra

- Även om alla beslutsfattare vill göra det bästa för kommunen kan resurskonflikter och incitament verka i annan riktning
- Områden som särskilt riskerar att hämmas är långsiktig destinations- och samhällsutveckling, expansioner och investeringar (såsom möjlig stor ombyggnad i Smygehamn) samt ledarskap för helheten

ETT DELAT ANSVAR MELLAN HAMN AB OCH TSF MEDFÖR UTMANINGAR OCH RISKER SOM BEHÖVER ADRESSERAS

Delat ansvar i första hand mellan TSF och Hamn AB

- TSF och Hamn AB blir i det delade upplägget huvudansvariga för respektive del av verksamheten
- Parterna behöver samverka men ingen part har mandat att styra den andra
- Vid köp av tjänst kan ev. TSF vara formell beställare, men avsikten är att Hamn AB ska ta fullt eget ansvar för den marina verksamheten och dess långsiktiga utveckling
- Det bör finnas ett samarbete med AB Visit Trelleborg i samtliga alternativ, samt andra intressenter i kommunen

Delningen kan ge viss risk för suboptimeringar och långsammare helhetsutveckling

- Ett delat ansvar bör innebära relativt små utmaningar för löpande förvaltning, som kan hanteras genom tydligt uppdelade ansvarsområden
- Utmaningarna blir mer framträdande vid större förändrings- och utvecklingsprojekt eller störningar
 - Gemensamma utvecklingsinitiativ kan t.ex. handla om övergripande expansion som berör både parkeringsplatser, restauranger och båtplatser
 - Samarbetande parter kan få olika prioriteringar över tid, vilket påverkar nivå och timing av satsade medel, ledningsresurser, etc.
 - Olika syn på mål eller annat kan hämma identifiering och realisering av gemensamma möjligheter

Samarbetslösningar mildrar problemen och bör vidareutvecklas efter val av huvudupplägg

- Samarbetsgrupper och andra lösningar motverkar problem men tar inte bort risken helt
- I den bästa utkomsten leder samverkansbehovet till mer positivt samarbete än vad som annars varit fallet
- Lösningar där en part får ett övergripande ansvar i vissa helhetsfrågor kan utforskas

BÅDE TSF OCH HAMN AB HAR VANA AV INTRESSENTHANTERING OCH SAMARBETE INOM KOMMUNEN

HANTERING AV EXTERNA INTRESSENTER

- Både Hamn AB och teknisk serviceförvaltning är vana vid hantering av **externa intressenter**
 - **TSF:** Båtagare, båtföreningar, byalag, hyresgäster inkl. hoddor, allmänheten
 - **Hamn AB:** Hyresgäster, sjöräddningen, rederiernas kunder, allmänheten
 - TSF har dock viss fördel att de redan idag har kontakt med rätt intressenter, då ingen verksamhetsövergång krävs
- Rambolls förslag är att huvudmannen kan **överenskomma med AB Visit Trelleborg** om rollfördelning i kontakter med externa intressenter
- Framtida verksamhetsmål kan inkludera **nöjdhetsmätningar** för kunder, besökare och ev. andra intressenter

SAMARBETE INOM KOMMUNEN

- Hamn AB och TSF har likartad erfarenhet av **samarbete inom kommunen**
 - Båda samarbetar med **AB Visit Trelleborg**, vilket de också föreslås göra i det framtida upplägget
 - Båda har ett antal samarbeten med **andra delar** av kommunen
 - Samarbete beskrivs som en **viktig framgångsfaktor** av andra kommuners småbåtshamnverksamheter

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Nuläge och grundförutsättningar
2. Omvärldsdel
3. Relevanta handlingsalternativ
4. Sammanställning av för- och nackdelar

5. Nästa steg och rekommendationer

NÄSTA STEG OCH REKOMMENDATIONER FRAMÅT

NÄSTA STEG EFTER BESLUT OM HANDLINGSMÖJLIGHETER

- Etablera rollfördelning och samarbete mellan nyckelaktörerna TSF, Visit och Hamn AB oavsett huvudman. Det behövs en tydligt specificerad ansvarsrollfördelning för att främja ett gott samarbete, som även är personoberoende på långt sikt
- Förberedelser för att färdigställa tänkt huvudmannaskap och upplägg, inklusive eventuella avtal och transaktionsupplägg

ÖVRIGA REKOMMENDATIONER

- Etablera en helhetsinriktning för långsiktig utveckling, i samarbete med aktörer från kommunen, kommunkoncern och externa intressenter
- Säkerställ att huvudmannen får och tar ett utvecklingsansvar, inte bara kortsiktigt driftsansvar
 - För att säkra långsiktig kostnadseffektivitet hos hamnarna
 - För att åstadkomma en helhetsutveckling som är i linje med den politiska viljan, där huvudmannen tar ett ledarskap och säkrar förankring hos politik och/ eller ägare
- Etablera en realistisk och affärsmässigt välgrundad syn på långsiktiga intäkter som avses genereras – exempelvis från olika typer av besökare – så att inriktningen blir hållbar och inte ifrågasätts längre fram
- Bibehåll den långsiktiga utvecklingslinjen, med så förutsägbara ekonomiska förutsättningar som möjligt från år till år
- Vidareutveckla rollfördelning för icke sjötekniska delar över tid - TSF/Visit/föreningar – utifrån vad som tillför mest värde
- På lång sikt, anpassa upplägget för hamnarna om deras fokus och mål förändras, t.ex. vid ökad ambition inom samhällsbyggnad

EN VÄLFÖRANKRAD OCH LÅNGSIKTIG PLAN BEHÖVER TYDLIGGÖRA SYFTET MED SMÅBÅTSHAMNARNA

- Kommunen har i dagsläget inte någon konkret långsiktig plan för småbåtshamnarna
- Idealt hade en sådan plan funnits redan nu som en del i underlaget för beslut om huvudman. Men givet att en övergripande plan tvärs alla intressenter bedöms kräva en relativt lång process att färdigställa, så föreslås detta som ett nästa steg under ledning av huvudmannen
- En plan bör bland annat besvara frågan vad Trelleborg vill uppnå med sina småbåtshamnar och vad som är mest prioriterat:
 - Något man vill besöka och som kommunen är känd för?
 - En destination med mycket besökare som spenderar pengar?
 - En möjliggörare av attraktiva bostäder och livskvalitet, t.ex. nya bostäder i anslutning till hamn?
 - Blomstrande omgivande samhälle och näringsliv?
 - Låg nettokostnad för kommunen?
 - Hög upplevd kvalitet för båtägare och båtgäster?

RAPPORT FRAMTAGEN AV:

Martin Syberg

Business Manager

martin.syberg@ramboll.com

+46 (72) 143 09 43

Margareta Gräntze

Management Consultant

margareta.grantze@ramboll.com

+46 (72) 985 33 26



Martin
Syberg



Margareta
Gräntze

Bright ideas. Sustainable change.

