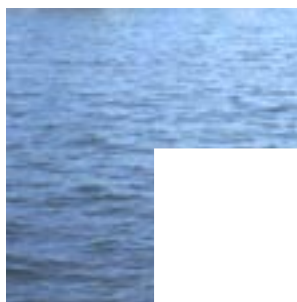
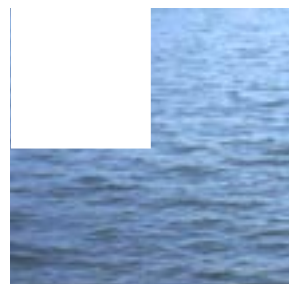




Trafikministeriet



Den blå landevej



Havneudvikling - strategiske valg

Den Blå Landevej

INDHOLDSFORTEGNELSE

	Forord.....	Side 2
1.	Sammenfatning og initiativer	Side 3
1.1	Udfordringer for dansk transport.....	Side 3
1.2	Vision for fremtidens havn.....	Side 6
1.3	Havneudvikling - strategiske valg.....	Side 7
2.	Udviklingsgrundlaget for danske havne.....	Side 13
2.1	Den ny havnelov som mulighed	Side 13
2.2	Nye samarbejdsformer gennem partnerskaber	Side 14
3.	Barrierer for udvikling af havne.....	Side 17
3.1	IT udnyttes ikke tilstrækkeligt.....	Side 17
3.2	Mere konkurrence i danske havne	Side 18
3.3	Begrænset fleksibilitet omkring organisering af arbejdet på havnen	Side 20
3.4	Mangel på systematisk arbejde med viden og kompetencer	Side 24
3.5	Manglende samarbejde om transportløsninger.....	Side 26
3.6	Forholdet mellem havn og by - et problemområde	Side 27
4.	Udviklingsområder for fremtidens havn.....	Side 29
4.1	Logistik- og serviceydelser er vejen frem	Side 29
4.2	IT skal udnyttes operationelt og strategisk.....	Side 30
4.3	Kompetenceudvikling på havneområdet - en forudsætning.....	Side 32
4.4	Benchmarking - et ledelsesværktøj til gavn for havnesamvirker.....	Side 34
4.5	Grundstenene for opbygning af havnesamvirker.....	Side 36
4.6	EU som inspirator og konceptudvikler.....	Side 37
5.	Best practice - havne som forbilleder	Side 38
5.1	Associated British Ports - Fra havneoperatør til logistikvirk- somhed.....	Side 38
5.2	Logistik- og serviceydelser samt integration med transport- centre	Side 39
5.3	Samarbejde med andre aktører i transportkæden	Side 40
5.4	Kompetenceudvikling og ændrede arbejdsprocesser	Side 42
5.5	Regionalt havnesamarbejde	Side 44
5.6	Sikring af forholdet mellem havn og by gennem planlægning	Side 44
	<i>Bilag 1 - Danske havnes godsomsætning i 1999 og 2000</i>	<i>Side 46</i>
	<i>Bilag 2 - Havnelovens virksomhedsområde</i>	<i>Side 47</i>
	<i>Bilag 3 - EU kommissionens forslag til Europaparlamentet og Rådets direktiv om markedsadgang for havnetjenester.....</i>	<i>Side 49</i>
	<i>Bilag 4 - Havnen som offentlig myndighed</i>	<i>Side 51</i>
	<i>Bilag 5 - Overarbejdsbetaling og ventepenge for havnearbejdere, opgjort i timer og % i 2. halvdel af 2000 samt uge 1-10 2001 på en større dansk stevedorevirksomhed.....</i>	<i>Side 52</i>
	<i>Bilag 6 - EU som inspirator og konceptudvikler</i>	<i>Side 53</i>

Forord

Stadig flere varer og underleverancer bliver transporteret kloden rundt. Vi er midt i en global udvikling, som stiller store krav til fremtidens transport.

En velfungerende transportsektor er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne. Effektivitet i transportleddet er en forudsætning for, at vi får vækst og dynamik i dansk erhvervsliv og i det danske samfund. Her er havnene et vigtigt knudepunkt, hvor godset skifter fra en transportform til en anden. Jo mere effektive havnene er, des bedre fungerer de transportkæder, der inddrager søtransport.

I Europa bliver vejene i disse år stadig hårdere belastet. Køerne på motorvejene vokser, og der opstår flaskehalse i byer og centrale knudepunkter. Der må arbejdes for, at søtransporten får en større rolle i fremtiden. Det er også et erklæret mål for EU landenes fælles politik på transportområdet.

Visionen er en *Blå Landevej*, der består af effektive transportløsninger, hvor de forskellige transportformer indgår i et smidigt samspil. Dette samspil kan kun lykkes, hvis havnene drives forretningsmæssigt og professionelt.

I denne rapport foreslås, at der etableres nye samarbejder - *havnesamvirker* - mellem havnen og de virksomheder, der er tilknyttet havnen. Hvis sådanne havnesamvirker skal fungere professionelt, vil det kræve udvikling på områder som logistik og serviceydelser, anvendelse af IT, fleksibel organisering af arbejdsopgaver og kompetenceudvikling.

Den ny havnelov, der trådte i kraft januar 2000, åbner nye muligheder for danske havne. I en række havne er der allerede taget spændende initiativer, som kan være med til at sætte en ny dagsorden. Med denne rapport lægges op til en bred dialog om, hvordan der kan tages nye skridt på vejen til en mere effektiv, smidig og miljøvenlig transport.

”Den Blå Landevej” er blevet til i et samarbejde mellem Trafikministeriet og Søfartsstyrelsen. Alle forslagene i rapporten lægges nu frem til åben dialog. I den kommende tid skal forslagene kvalificeres gennem en konstruktiv dialog med virksomheder i og omkring de danske havne. I den proces kan nye forslag komme til, mens andre måske vil falde bort. Vi ser frem til, at rapporten bliver læst og diskuteret af en bred kreds af mennesker med interesse for transportområdet.

1. Sammenfatning og initiativer

1.1 Udfordringer for dansk transport

I takt med stigningen i den regionale og globale handel er behovet for transport steget væsentligt. Mængden af godstransport mellem Danmark og udlandet er steget med 20% fra 1990 til 1999.¹

Produktions- og distributionsmønstrene ændrer sig, og virksomhederne flytter dele af deres aktiviteter til lande med de mest fordelagtige betingelser. Dette medfører et øget behov for transport af højværdivarer herunder halvfabrikata, der i stadigt større omfang transporteres i containere.

For at opnå specialiseringsfordele i produktion, distribution og handel kræves logistik- og transportsystemer, der optimerer forsyningskæderne. Samtidig skal virksomhederne tage højde for ændringer i afsætningsmønstret for at få så lille en kapitalbinding som mulig.

Endelig er markedet præget af en stigende outsourcing af transport- og logistikopgaver i takt med, at virksomhederne koncentrerer sig om deres kernekompetencer.

Resultatet er umiddelbart mere transport og en logistikkæde, der er mere afhængig af transportleddet og den kvalitet, det har. Udfordringen for transport- og logistiksektoren er at binde forsyningskæderne sammen og optimere dem ud fra en økonomisk betragtning. Her giver stor kapacitetsudnyttelse i sektoren de mest konkurrencedygtige priser.

Forholdet mellem transport og økonomisk vækst har ændret sig. På det 21. århundredes højværdivarers vej fra producent til forbruger er omkostningerne til transport sjældent store sammenlignet med udgifterne til produktion, videnstung arbejdskraft og digital teknologi. Derfor er det ofte billigere at få transporteret en komponent over mange tusinde kilometer end at fremstille den i nabobyen. Transport er med til at give værditilvækst til en vare.

Transport er ikke længere blot en følge af økonomisk vækst, men en nødvendig forudsætning herfor. Hvis der for at skabe værditilvækst anvendes komponenter, viden eller serviceydelser fra den anden side af kloden, så er vækst og transport to sider af samme sag.

Det må forventes, at udviklingen vil fortsætte med forstærket kraft som følge af en øget anvendelse af IT som integreret og understøttende værktøj.

¹ "Transport 2000", Danmarks Statistik, 2000.

Boks 1: Udvikling i transportmønstrene

- *Fra push til pull* – Push-strategien forbindes ofte med traditionel produktion, hvor der produceres/indkøbes til lager. Varerne skubbes gennem produktionskæden på baggrund af forventninger til afsætning. Ved en pull-strategi produceres først i det øjeblik, ordren gives, dvs. varerne trækkes gennem produktionskæden på baggrund af efterspørgslen.
- *Just in time (JIT)* – Lagre elimineres, således at input i produktionsprocessen ikke ankommer før, der er behov for det. Dette stiller store krav til transportens pålidelighed.
- *Transport i stedet for lager* – Lagre er generelt dyre og giver i sig selv ikke nogen værditilvækst. I stedet bringes lagre over på transportmidlerne via små og hyppige forsendelser.
- *Kæde frem for led-til-led* – Her ses på hele transportkædens effektivitet og konkurrencedygtighed. Samarbejdsrelationerne mellem transportkøbere, -udbydere og -formidlere bliver vigtige.
- *Supply Chain Management (SMC)* – Styring af varestrømme fra leverandør til slutbruger integreres for at effektivisere logistikken og undgå suboptimering i de enkelte enheder. Logistikfunktionen får derved stor strategisk betydning.

De ændrede transportmønstres betydning for havnene

For de danske havne har ændringerne i transportmønstrene stor betydning. Den øgede internationale arbejdsdeling medfører, at store mængder halvfabrikata og komponenter fragtes over større afstande, hvilket giver et godt afsæt for øgede markedsandele til skibsfarten. Samtidig har markedsøkonomien i Østeuropa skabt grundlag for en stærk vækst i Baltikum med et deraf afledt transportbehov. Dette har igen medført en stærk konkurrence mellem havnene, og det er vigtigt, at danske havne er rustet til denne konkurrence.

At virksomheder retter fokus på optimering af de samlede logistikfunktioner medfører krav om optimering af hele transportkæden. Her er det vigtigt, at samspillet og overgangen mellem transportformerne foregår smidigt og effektivt. Havnene skal kunne føre værdi til kunden og ikke forsinke eller fordyre transporten. Kommunikation og dokumentudveksling med de øvrige transportformer, transportkøber og leverandør skal ligeledes fungere uden problemer. Jo flere led, en transportkæde består af, jo flere dokumenter og aftaler skal indgås.

Den danske havnestruktur er karakteriseret ved et betydeligt antal havne med forskellig organisationsform, forretningsområde, specialisering og størrelse.

Danmarks Statistik opgør antallet af danske havne i 2000 til 129 inkl. separate færgelejer, som regelmæssigt bliver anvendt til erhvervsmæssig ekspedition af gods, køretøjer og passagerer.

Boks 2: Nøgletal for danske havne

- Samlet godsomsætning i 2000: 97 mio. tons inkl. 24 mio. tons færgegods.
- 81% af havnenes samlede godsomsætning foregik over de 17 største havne.
- De 5 største havne tegnede sig for halvdelen af den samlede omsætning.
- De 17 største havne havde alle en årlig godsomsætning på mindst 1 mio. tons.
- 12 havne havde en godsomsætning mellem 0,5 og 1 mio. tons.
- 80 havne havde en godsomsætning under 0,2 mio. tons.
- For samtlige 129 havne er den gennemsnitlige godsomsætning på ca. 750.000 tons, svarende til Grenaa eller Køge havne.

Ifølge opgørelserne fra Danmarks Statistik er den samlede godsomsætning i 1999 og 2000 næsten uændret, men de store havne er blevet større.

Der er tale om markante forskelle i havnestørrelserne, og udviklingen går i retning af en yderligere strukturrationalisering. Derfor må det forventes, at antallet af havne bliver mindre, og at de store havne bliver større. I den europæisk sammenhæng hører de danske havne ikke til blandt de store.

I Danmark trådte en ny havnelov i kraft i januar 2000. Denne lov gav havnene mulighed for at bevæge sig henimod en mere forretningsorienteret organisation. Her er de centrale havneformer de kommunale selvstyrehavne og de kommunale aktieselskabshavne, som også er målgruppen for denne rapport.

En havn består af følgende 3 hovedgrupper af virksomheder:

- Havnen som infrastruktur- og eventuelt som suprastrukturejer.²
- Virksomheder lokaliseret på havnen, fx stevedorer,³ skibsmæglere, slæbebådsoperatører og servicevirksomheder.
- Virksomheder lokaliseret uden for havnen, fx vognmænd, jernbaneoperatører, speditører og servicevirksomheder.

De konkurrenter, havne og havnevirksomheder er oppe imod, er ren lastvognstransport samt transport, hvor en operatør har kontrollen over alle led i transportkæden, inklusive egne havneterminaler. Området er kendetegnet ved omskiftelige markeder med hård konkurrence. Der stilles således store krav til danske havne- og transportvirksomheder.

Transportkøbere og havnens øvrige kunder vil i stigende omfang efterspørge den såkaldte one stop shop, dvs. at de kun skal rette henvendelse ét sted, når de skal have en transportopgave udført. Derfor er samarbejdet mellem de tre grupper af aktører vigtigt.

² Infrastrukturen omfatter kajanlæg, jernbanespor m.v., medens suprastrukturen består af pakhuse, kraner m.v.

³ Stevedorer står for lastning og losning af skibe m.v.

Efter engelsk forbillede har der indenfor byggeriet de senere år været arbejdet med nye samarbejdsformer, kaldet partnering. Dette kan karakteriseres som en forretningsmæssig aftale, hvor parterne udarbejder fælles målsætninger, og hvor der lægges vægt på tillidsfremmende arbejdsmetoder fremfor detaljerede regelsæt. Udgangspunktet for byggeriets arbejde med partnering har været et ønske om at få et bedre produkt, en større produktivitet, udvikling af nye metoder og større arbejdsglæde. På havneområdet kan partnering være med til at skabe vækst og udvikling samt en bedre udnyttelse af havnen og virksomhedernes service.

Siden den ny havnelov trådte i kraft, er der sket en del forandringer i det danske havnebillede med aktieselskaber, havnesammenlægninger, nye forretningsområder samt visioner og planer for fremtiden. Imidlertid er der stadig en række barrierer, som kan forsinke den positive udvikling.

Barrierer for fremtidig udvikling

Informationsteknologien udnyttes ikke tilstrækkeligt, primært på grund af aktørernes usikkerhed mod at give andre indsigt i følsomme oplysninger samt manglende ressourcer til at investere i ny teknologi med tilhørende kompetenceudvikling.

Den danske havnesektor er kendetegnet ved mange mindre enheder, som hver for sig har svært ved at sætte nye aktiviteter i gang. Dette gælder såvel for selve havnen som for de til havnen tilknyttede virksomheder.

Løse ansættelser på havnen gør arbejdsgivere og medarbejdere mindre motiverede til at investere tid og ressourcer i udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Derudover findes arbejdstidsregler, som harmonerer dårligt med de skiftende arbejdsomgængder. Skibe anløber havne på skiftende tider af døgnet og både hverdag og weekender, hvor overarbejde og ventetid kan udgøre op imod halvdelen af de timer, der arbejdes. Det danske arbejdsmarked har i de seneste år været kendetegnet ved en større grad af fleksibilitet i forhold til arbejdstiden. Denne udvikling synes endnu ikke at være slået igennem på havneområdet.

Som et muligt svar på de store udfordringer, danske havne står i, opstilles en vision om fremtidens havn. Den er bygget op omkring etablering af formelle partnerskaber, såkaldte havnesamvirker. Havne og virksomheder på havnen er vigtige deltagere, men der må suppleres med virksomheder udenfor havnen, f.eks. vognmænd, speditører og IT-virksomheder. Det centrale element er en fælles opfattelse af mål og strategier, der søges realiseret gennem den daglige drift samt ved udviklingsopgaver.

1.2 Vision for fremtidens havn

I Danmark såvel som i EU er der enighed om at arbejde for at få mere gods flyttet fra vej til sø og bane. For at havneområdet kan bidrage hertil, kan der opstilles følgende overordnede vision:

Havnesamvirket skal være forretningsorienteret og værdiskabende.

Dette betyder mere konkret, at samvirket:

- *Arbejder for løsninger i samspil med baglandet*

Det centrale er her markedsbearbejdning, udviklingsprocesser i samarbejde med kunder, fastlæggelse af baglande ud fra havnens muligheder for rentable transportløsninger samt effektivisering af havnedrift. Deltagelse heri giver mulighed for at præge udviklingen og hermed tilpasse egen virksomhed til morgendagens krav.

- *Skaber konkurrencedygtige transport- og logistikløsninger*

Indtjeningen ligger, hvor koncepterne skabes og udnyttes forretningsmæssigt. Værdiskabende aktiviteter hænger tæt sammen med tredjepartslogistik⁴ – labelling, samling af produkter, sortering og oplagring m.v. samt supply chain management. Her er det transportvirksomheden, der overtager ansvaret for kundernes eksterne og i stigende omfang også interne logistik.

- *Er økonomisk og miljømæssig bæredygtig*

Havnen er på den ene side en dynamisk arbejdsplads og på den anden side en del af byen, hvor mange borgere ønsker at bo. Godset skal kunne komme til og fra havnen uden at forsinke den samlede transportkæde. Derfor er det nødvendigt med en veludbygget infrastruktur, således at der ikke skabes flaskehalse omkring havnene.

- *Har fokus på langsigtet og helhedsorienteret lønsomhed.*

Investeringer i kajanlæg, kraner, andet materiel, IT, forretningsudvikling, kompetenceudvikling m.v. skal kunne betale sig - set ud fra et havnesamvirkessynspunkt. Deltagerne må se på den samlede fortjeneste ved en transportopgave, da ethvert led skal have en tilstrækkelig indtjening til at kunne løfte sine opgaver.

Dette synspunkt må dog ikke komme til at virke som en barriere for skift i opgavevaretagelsen mellem virksomhederne, fx ved ny teknologi, nye kompetencer samt ved indtræden af nye virksomheder i samvirket.

1.3 Havneudvikling – strategiske valg

Konkurrenceevnepakken fra januar 2002 er første led i regeringens samlede vækststrategi - Vækst med vilje. Som en samlet strategi skal den område for område forbedre betingelserne for at drive virksomhed i Danmark.

Vækststrategien vil omfatte en strukturovervågning af vækstbetingelserne i Danmark og en sammenligning af erhvervslivets rammebetingelser med vilkårene i andre lande. Samtidig skal der med udgangspunkt i regeringsgrundlaget og analyser af betingelserne for vækst opstilles mål for udviklingen af erhvervslivets rammebetingelser.

⁴Når en virksomhed indgår et samarbejde med en transportør om at få udført virksomhedens transport- og logistikopgaver, kaldes det tredjepartslogistik. Se endvidere afsnit 4.1.

Endelig vil vækststrategien omfatte analyser samt udvikling af politiske udspil og reformer, hvor fokusområderne vil være produktivitet og fornyelse, kompetence- og rekrutteringsbehov samt iværksætteri og virkelyst.

Vækststrategiens betydning for havne- og transporterhvervet må ses på baggrund af, at effektiv transport og logistik vil få en stigende betydning for specialisering og arbejdsdeling i de øvrige erhverv.

Transport- og logistikløsninger med et havneled, uanset havnens størrelse, kræver samarbejder mellem meget forskellige virksomheder. Som hovedregel har de en begrænset størrelse og udviklingskapacitet set i forhold til samlede løsninger.

Ud fra et regionalpolitisk synspunkt er et bredt udbud af transportløsninger med et havneled med til at sikre en afbalanceret udvikling i Danmark.

Hertil kommer, at søtransporten er med til at aflaste landindfrastrukturen, og at den er miljøvenlig.

Nedenstående forslag til havneudvikling er et bud på, hvordan danske havne med tilknyttede virksomheder kan overkomme barriererne, således at visionen om fremtidens havn kan blive til virkelighed, jfr. boks 3.

Der er tale om forslag, som lægges frem til dialog med og i erhvervene. I den dialog kan nye forslag komme til, mens nogle af ideerne måske vil vise sig ikke at være bæredygtige.

Boks 3: Havneudvikling – strategiske valg

- **Maritimt Netværk – fælles forum for vækst og udvikling.**
- **Etablering af havnesamvirker.**
- **IT-netværksløsning og erfaringsudveksling.**
- **Fremtidens Havne- og Terminalarbejder.**
- **Udvikling af best practise.**
- **Videnforankring gennem de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter.**

Maritimt Netværk - fælles forum for vækst og udvikling

Udviklingen af effektive transport- og logistikløsninger kræver et samarbejde mellem en lang række virksomhedstyper, herunder havne, som er organiseret i en lang række organisationer. På denne baggrund foreslås etableret et Maritimt Netværk bestående af repræsentanter fra transporterhvervet, herunder havne samt Trafikministeriet og Søfartsstyrelsen.

Netværket skal fungere som et udviklingsforum, hvor nye tendenser og forretningskoncepter diskuteres, og hvor nye ideer og projekter søsættes. Der kan nævnes følgende områder af interesse for det Maritime Netværk:

- Udviklingsaktiviteter indenfor transport- og logistikområdet.

- Kompetenceudvikling.
- Behov for administrative forenklinger af dokumentgange m.v.
- Udviklingen på transportmarkederne.
- Følge udviklingen af interesse for havneområdet.
- Være med til at formidle best practice.
- Told- og veterinærområdet.

Det er de enkelte virksomheder og organisationer, der skal komme med indspil til arbejdet i netværket. Sigtet hermed er at skabe et udbygget samarbejde og en større forståelse for den enkeltes mulighed for at bidrage til udvikling af transport- og logistikløsninger med et havneled og dermed skabe grundlag for en øget indtjening.

Aktiviteterne i netværket må ikke overlapse de aktiviteter, der finder sted i eller mellem de respektive organisationer. Tilsvarende skal netværket ikke være høringspart i forhold til ny lovgivning, EU-tiltag m.v. Sådanne forhold hører hjemme i de respektive organisationer.

Som led i netværkets arbejde nedsættes grupper, der sammensættes alt efter arbejdsopgavernes karakter og med mødefrekvenser, der afspejler behovet i de enkelte grupper.

Deltagerne i det Maritime Netværk vil være repræsentanter for de nedenstående organisationer indenfor det danske transporterhverv:

Sammenslutningen af Danske Havne, Danske Havnevirksomheder (stevedorer og areallejere), Danmarks Skibsmæglerforening, 4 rederiforeninger (Danmarks Rederiforening, Rederiforeningen for Mindre Skibe, Rederiforeningen af 1895 og Bilfærgernes Rederiforening), DTL (Dansk Transport og Logistik), Danske Speditører, Foreningen af Danske Transportcentre, jernbaneområdet samt Erhvervenes Transportudvalg, der repræsenterer transportkøberne.

Hertil kommer AHTS (Arbejdsgiverforeningen for Handel, Transport og Service) samt SID's Transportgruppe. Endelig kommer Trafikministeriet og Søfartsstyrelsen.

De nævnte organisationer udpeger hver en kontaktperson, dog således at de 4 rederiforeninger i fællesskab udpeger en. Trafikministeriet og Søfartsstyrelsen udpeger også en kontaktperson. Netværket etableres i første omgang i en forsøgsperiode på 2 år.

Havnesamvirket – vejen frem

Det foreslås, at der i de enkelte havne etableres partnerskaber - havnesamvirker. Havnen og virksomheder på havnen er vigtige deltagere, men der må efter behov suppleres med virksomheder udenfor havnen, fx vognmænd, speditører og IT-virksomheder. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at samvirket indeholder en salgs- og markedsføringsdel. Formålet med havnesamvirkerne er at opnå en øget konkurrenceevne, fx i forbindelse med nye arbejdsgange betinget af ny teknologi og nye kompetencer.

Der må i fremtiden forudses en opblødning af de faste samarbejdsmønstre, der traditionelt har præget de danske havne. Samvirkerne bør derfor etableres, så de ikke kommer til at fungere som en barriere for en udvikling, hvor der sker skift i opgavevaretagelsen mellem virksomhederne.

Udgangspunktet er, at aftalepartnerne opstiller fælles målsætninger og værdier for havnesamvirket. På denne baggrund udvikles strategier og handlingsplaner, hvor deltagernes roller og samspillet fastlægges.

Da der er store forskelle mellem de danske havne, skønnes det ikke muligt at udvikle en standardmodel for etablering, drift og udvikling af et samvirke. Der er dog en række juridiske, økonomiske og konkurrencemæssige problemstillinger, som skal løses på tværs af de enkelte samvirker.

Samarbejdet skal være så rummeligt, at det både kan indeholde samarbejds- og konkurrenceelementer. Betingelserne for at komme med skal være rimelige, objektive og ikke-diskriminerende.

Det foreslås, at erhvervet igangsætter pilotprojekter for etablering af havnesamvirker.

IT-netværksløsning og og erfaringsudveksling

IT har en afgørende rolle for udviklingen af erhvervslivet, da den skaber grundlaget for en større effektivitet og nye produkter.

Der er behov for et større udbud af IT-løsninger til at understøtte integrerede transport- og logistikløsninger, som udbydes af små og mellemstore transportvirksomheder. Baggrunden herfor er, at de eksisterende løsninger især synes at koncentrere sig om de større virksomheders behov eller om en mindre del af opgaverne. Hertil kommer en betydelig egenudvikling i de større transportvirksomheder.

Gennem etablering af IT-netværk kan aktørerne i havne og transportkæder bindes sammen i et effektivt netværk, hvor der stilles de nødvendige applikationer til rådighed. Sammenbindingen skal ske på en neutral måde og således, at der skabes merværdi for alle involverede, herunder gennem billigere og mere effektive transportløsninger, så konkurrenceevnen forbedres.

Dette kræver ud over en stor og effektiv indsats overfor de enkelte aktører datakonverteringsfaciliteter samt IT-værktøjer, der kan afvikle den informationsmæssige side af transporten. Samtidig må der lægges vægt på anvendelsen af standarder (EDIFACT, eXML og den kommende ebXML) samt et varieret udbud af kommunikationsfaciliteter, herunder Internettet for de mindre aktører.

Det foreslås, at der iværksættes drøftelser mellem transport- og IT-branchen med henblik på at undersøge mulighederne for et øget udbud af IT-løsninger, der sigter på små og mellemstore transportvirksomheder.

Samtidig er der brug for læring og erfaringsudveksling på IT-området.

Nogle af de vigtige områder er erfaringsopsamling og information om danske og europæiske IT-udviklingsprojekter, vurdering af behovet for nye udviklingsprojekter samt potentielle deltagere som katalysator for iværksættelse af projekter. Dertil kommer arbejdet med standardisering og kommunikation.

Det foreslås, at behovet dækkes gennem Dansk Standards Transportudvalg for EDI og e-business.

Kompetencekrav til fremtidens havne- og terminalarbejder

Sammen med ændringer i kundernes krav og teknologi bliver fleksibilitet og kompetenceudvikling et stadig vigtigere krav til både virksomheder og medarbejdere. Denne udvikling er ikke mindre aktuel for danske havne, da fremtidens transportkæder vil konkurrere på logistik- og serviceydelser tilpasset kundens særlige behov.

Samtidig med de stadig større krav til medarbejdernes viden og uddannelsesniveau giver uddannelse og kompetenceudvikling bedre mulighed for at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet.

Visionen om fremtidens havn indebærer ændringer af opgaverne og deres udførelse. Kompetenceudvikling bliver en afgørende faktor, og havne- og terminalarbejderne er en central medarbejdergruppe. I dag er mange havne- og terminalarbejderes hverdag koncentreret om udførelsen af samme typer af opgaver. Samtidig ændrer den teknologiske udvikling opgaverne i havnen gennem automatisering af mange funktioner og behovet for manuel arbejdskraft bliver tilsvarende formindsket.

Det foreslås, at der iværksættes et projekt om, hvilke kvalifikationer fremtidens havne- og terminalarbejder skal have – Projekt Fremtidens Havne- og Terminalarbejder.

Projektets kommissorium må afhænge af drøftelserne mellem arbejdsmarkedets parter, men det skønnes vigtigt, at der indgår overvejelser om såvel faglig som personlig kompetenceudvikling. Et vigtig udgangspunkt bør være mulighederne for at øge medarbejdernes evner og motivation til at indgå i mere fleksible former for organisering af arbejdet, herunder ved uddelegering af ansvar.

Kommissoriet bør endvidere indeholde et element om forslag til strategier og handlingsplaner for kompetenceudvikling.

Udvikling af ”best practise” – lær af de førende

Benchmarking er et systematisk ledelsesværktøj udviklet til brug for virksomheder eller offentlige institutioner, der ønsker at sammenligne indsatser og resultater med konkurrenter/andre institutioner. Som en del af benchmarkingen identificeres eksempler på best practise indenfor et område, til inspiration og læring for andre virksomheder.

At gennemføre en benchmarking vil ofte være ganske omfattende for små og mellemstore virksomheder, dvs. flertallet af danske havne- og transportvirksomheder. Samtidig kan denne gruppe virksomheder drage nytte af at opnå viden om, hvordan de førende på området gør.

De store forskelle mellem de danske havne kan komplicere anvendelsen af benchmarking. En anden barriere kan være havne/havnevirksomheders usikkerhed i forhold til at videregive følsomme oplysninger.

De nævnte barrierer bør kunne overvindes, da havneområdet står overfor store udfordringer i fremtiden. Dette gælder på områder som:

- Udvikling af nye logistik- og serviceydelser.

- IT.
- Kompetenceudvikling.
- Partnerskaber.
- Kvalitetsstyring.
- Miljøstyring.
- Effektivisering af transportkæder.

På denne baggrund foreslås at erhvervet overvejer oprettelse af en database til benchmarking af havne/havnevirksomheder med henblik på at udvikle best practice.

Videnforankring på transportområdet gennem de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter

GTS-intitutterne indsamler, opbygger og udvikler teknologiske og ledelsesmæssige kompetencer med sigte på formidling til dansk erhvervesliv. De er samtidig brobyggere til vidensinstitutioner i ind- og udland.

Havneområdet har ikke hidtil været mål for GTS-aktiviteter. Imidlertid betjenes de øvrige enkeltbrancher og virksomheder i havnesamvirket både som direkte kunder og via brancheinitiativer. Teknologisk Institut har i gennem en række projekter/initiativer beskæftiget sig med godstransport og logistik, ledelse og organisation, EDI og E-business samt kvalifikationsudvikling. Instituttet har således udviklet en række GTS-ydelser i relation til hele logistikkæden og opbygget en væsentlig viden omkring såvel godstransport som logistik med anvendt IT samt kvalifikationsudvikling og arbejdsorganisering.

GTS-systemet kan anvendes som led i udviklingen af havneområdet med fokus på forankring af viden. Det foreslås derfor, at Teknologisk Institut inddrages i de videre overvejelser omkring udvikling af ovenstående forslag.

Den videre proces

Ovenstående forslag lægges nu frem til en konstruktiv dialog mellem Søfartsstyrelsen, Trafikministeriet og virksomheder i og omkring de danske havne. I denne proces kan nye forslag komme til, medens andre måske vil falde bort.

2. Udviklingsgrundlaget for danske havne

En havn består dels af en infra- og suprastrukturdel, dels af virksomheder, som anvender denne. Infrastrukturen omfatter kajanlæg, jernbanespor m.v., medens suprastrukturen består af pakhuse, kraner m.v.

Havnen som infrastrukturforvalter stiller mod betaling infra- og suprastrukturen til rådighed for havnevirksomheder og rederier. Suprastrukturen kan dog også have andet ejerskab, typisk gennem stevedorerne. Stevedorerne hører til gruppen af traditionelle havnevirksomheder, der herudover omfatter skibsmæglere, klareringsagenter, andre servicevirksomheder m.v.

2.1 Den ny havnelov som en mulighed

Boks 4: Fokusområder ved udarbejdelsen af den ny havnelov.

- At der er behov for, at havnen gøres til et mere effektivt led i konkurrencedygtige transportkæder fra dør til dør.
- Den tætte relation mellem de forskellige transportformer for at producere den samlede transportydelse.
- De organisatoriske forhold, hvorunder havnene kan drives, samt hvilke opgaver de forskellige typer havne kan varetage.
- At kerneydelsen for havnene i snæver forstand er at stille infrastrukturanlæg til rådighed i forbindelse med passagertrafik og godstrafik.
- At havnene har mulighed for at skabe de nødvendige forbindelser mellem forskellige transportformer og transportører i transportkæderne fra dør til dør.
- At der er forretningsmæssige muligheder for danske havne af meget forskellig størrelse, beliggenhed og placering i transportkorridorerne.
- At samarbejdet mellem havnen og havnevirksomhederne kan intensiveres ved indgåelse af forretningsmæssige aftaler om priser, faciliteter, serviceniveau, tilgængelighed m.v., som kan øge havnens samlede konkurrenceevne.
- At havnenes organisationsform gennem havneloven skal sikre, at havne har så stort råderum som muligt. Loven definerer rammerne for havnenes organisation og forretningsområde med tilhørende fordeling af ansvar og kompetence.
- At mere forretningsorienterede organisationsformer sandsynligvis vil kunne bidrage til et marked præget af stærk, international konkurrence, også for nærskibsfart.

Det blev antaget, at der i fremtiden i højere grad ville ske en specialisering efter godstyper samt en kapacitetstilpasning.

Det er væsentligt, at havnelovens muligheder og begrænsninger er klarlagt såvel for havnen som organisatorisk enhed, som for de samarbejdsrelationer, der skal etableres for at øge havnens samlede konkurrenceevne.

Beslutningen om organiseringen af de helt eller delvist kommunalt ejede havne er overladt til lokale overvejelser. Tilsvarende afgøres spørgsmålet om havnenes fremtidige anvendelse som havn eller til anden anvendelse ved lokale beslutninger.

Havne har modtagepligt for skibe, i det omfang pladsforholdene tillader det. I tilladelsen til havnens oprettelse eller udvidelse kan der dog være fastsat vilkår, hvorved havnens anvendelsesområde er begrænset. Dette gælder typisk for færgehavne eller havne til raffinaderier mm.

Havne kan organiseres som:

- En statshavn.
- En kommunal havn.
- En kommunal selvstyrehavn.
- Et helt eller delvist kommunalt ejet aktieselskab.
- En privatretligt organiseret havn, der ikke er helt eller delvis kommunalt ejet.

Rapportens målgruppe er de kommunale selvstyrehavne og de kommunale aktieselskabshavne. Disse to grupper har et kommercielt udgangspunkt, herunder regnskabsmæssige krav i medfør af årsregnskabsloven. I modsætning hertil står de kommunale havne, hvor regnskaberne ikke er adskilt fra kommunens.

Organisationsformen er afgørende for havnens virksomhedsområde og dermed for hvilke havnetjenester, den kan udbyde i konkurrence med andre virksomheder på havnen. Bilag 2 beskriver organisationsformerne.

EU-Kommissionen er i foråret 2001 kommet med et forslag til direktiv om markedsadgang for havnetjenester i de større havne. Tjenesterne defineres som ydelser af kommerciel art, der mod betaling ydes til havnebrugerne. De afgrænses konkret til lodsning, bugsering, fortøjning, lasthåndtering og passagerservice. Ifølge forslaget skal havne på lige fod med private havnevirksomheder have mulighed for at udbyde havnetjenester, og forslaget skelner ikke som i den danske havnelov mellem havnenes organisationsformer. Bilag 3 gennemgår direktivforslaget.

Havne har en række lovfæstede opgaver som offentlig myndighed. Bilag 4 beskriver disse opgaver.

2.2 Nye samarbejdsformer gennem partnerskaber

Med havneloven blev der taget stilling til havnenes styreformer, organisation og forretningsområder.

De private havne, hvor ejerkredsen findes udenfor det offentlige regi, kan prioritere havnens samlede drift og udvikling. Dette kan enten ske ved havnens egne aktiviteter eller gennem aftaler med havnevirksomheder.

I de kommunale selvstyrehavne og i de offentligt ejede aktieselskabshavne skal den samlede udvikling ske i et samarbejde med de uafhængige havnevirksomheder. Dette er en stor udfordring for begge parter.

En løsning herpå kan være etablering af en fælles forretningsmæssig aftaleramme til udvikling af havnen. En begrænsning for de kommunale selvstyrehavnes deltagelse i sådanne aftaler er, at der ikke må være tale om fælles driftsselskaber.

Mulighederne for aftaleform spænder fra mere uformelle arrangementer til formelle aftaler. Det uformelle samarbejde eller mere ukomplicerede aftaler er som regel afgørende for den daglige løsning af opgaverne. De omhandler typisk forhold, hvor produktet i aftalen ikke er af afgørende betydning eller indebærer væsentlig økonomisk risiko for parterne.

Mange havnerelaterede opgaver kan med fordel etableres eller fastholdes ved allerede kendte kontraktaftaler f.x. areallejekontrakter.

Interessen samler sig herefter om andre muligheder for forretningsmæssige aftaler. I sådanne aftaler skal det faglige og økonomiske ansvar og risikoen være fordelt mellem parterne.

Som eksempel på en aftale, der sigter på at skaffe en meromsætning til havnen, kan peges på muligheden for en – i forhold til de eksisterende aftaler – favorabel tidsbegrænset aftale mellem havnen og en havnevirksomhed. Som led heri tages stilling til, om havnen skal have andel i en eventuel gevinst. En sådan stillingtagen er især nødvendig, når havnen forpligter sig til at foretage investeringer eller påtage sig andre ekstraudgifter.

Aftalen kan både indgås med en eksisterende og en ny havnevirksomhed. Det centrale er, at såvel havn som virksomhed begge bidrager til den forretningsmæssige risiko omkring udvidelsen af havnens omsætning.

Efter engelsk forbillede har der indenfor de senere år været arbejdet med nye samarbejdsformer, kaldet partnering. Dette gælder især indenfor byggeriet, hvor det daværende By- og Boligministerium som led i sit bygge- og boligpolitiske program iværksatte forsøgsbyggerier for at indhøste erfaringer med partnering. Samtidig har Erhvervsfremme Styrelsen med vægt på privat byggeri gennemført undersøgelser af nye samarbejdsformer i byggeriet.

Samarbejdet i byggeriet har traditionelt været præget af detaljerede regelsæt og et specificeret grundlag for det enkelte byggeri, som sigter på at fremme priskonkurrencen. Konsekvensen har været suboptimeringer samt fokusering på tvivlsspørgsmål og langstrakte juridiske stridigheder, der virker hæmmende for læringen i byggeriet. Det er læringen, som er afgørende for innovation, effektivisering samt bedre produkt- og procesmæssige løsninger.

Udgangspunktet for byggeriets arbejde med partnering er et ønske om at få et bedre produkt, en større produktivitet, udvikling af nye metoder og en større arbejdsglæde. De centrale instrumenter er udformning af fælles mål-

sætninger, opbygning af tillidsfulde samarbejdsforhold, den bedst mulige udnyttelse af de enkelte aktørers kompetencer, inddragelse af incitamenter samt åbne kalkulationer og regnskaber. Hertil kommer, at parterne skal inddrages så tidligt som muligt.

Partneringens fokusering på nye samt bedre produkter og processer gennem læring og samarbejder er lige så relevante for havne- som byggeområdet. Samtidig ligger partnering indenfor mulighederne i Havneloven og dens forarbejder. Dette gælder såvel for den daglige drift som for investeringer i kompetenceudvikling og faste anlæg. Det må samtidig sikres, at partnering kommer til at virke fremmende for konkurrencen gennem åbenhed overfor nye aktører.

3 Barrierer for udvikling af havne

3.1 IT udnyttes ikke tilstrækkeligt

Havnen er kendetegnet ved interaktion mellem en lang række aktører, afvikling af fysisk transport samt rapportering til offentlige myndigheder som told og veterinær. Der er store forskelle mellem de enkelte havne omkring bearbejdning af godset, transportopgavens omfang, rapporteringskrav til offentlige myndigheder m.v. Tilsvarende gælder for antallet af virksomheder, der er involveret i transportopgaverne.

Alt dette gør, at behovet for IT varierer. Der er dog ingen tvivl om, at behovet er stigende og en afgørende strategisk faktor for transportkædernes konkurrenceevne. Større transportkæder med ren lastvognstransport og multimodale transportkæder, der styres og drives af en central virksomhed, har gjort IT til et strategisk parameter for udviklingen af transport- og logistikydelse samt for en effektiv afvikling.

Søfartsstyrelsens Dør til Dør projekt samt interviews foretaget i forbindelse med denne rapport peger på, at der er en lang række barrierer omkring IT-anvendelsen i transportkæder med et havneled.

De enkelte aktører i transportkæden har en lang række enkeltstående systemer, der er udviklet ud fra de specifikke opgaver, som de varetager. Samtidig er der tale om begrænsede muligheder for udveksling af informationer mellem systemerne. Dette problem gør sig også gældende i forbindelse med opgradering af systemerne.

For den enkelte virksomhed er der en frygt for, at et tæt samarbejde på IT-området vil give konkurrenterne adgang til forretningshemmeligheder og dermed mulighed for at bearbejde virksomhedens egne kunder. Dette problem er af stor betydning, hvor udveksling af informationer er afgørende for en effektiv afvikling af den samlede transport og ikke mindst for udvikling af transport- og logistikydelse.

Selvom det er muligt at imødegå frygten for at afsløre forretningshemmeligheder, er der også en manglende villighed/evne til at betale for opdatering af IT-systemer og/eller anskaffelse af nye, så der bliver mulighed for udveksling af informationer.

Der er generelt set tale om små virksomheder, som har svært ved at se sig selv som led i en samlet transportkæde. Derfor har de ofte vanskeligt ved at overskue de informationsmæssige sammenhænge for en effektiv afvikling af transporten, og kender kun de nærmeste samarbejdspartnere. Åbenhed overfor nye samarbejdsrelationer er begrænset, og det indebærer en suboptimering i forhold til afviklingen af den samlede transportopgave.

Endelig er der stor forskel på de enkelte virksomheders grundlag for at vurdere de IT-mæssige muligheder og tage dem i brug i egen organisation.

3.2 Mere konkurrence i danske havne

Konkurrenceforholdene i og mellem danske havne er i dag i højere grad end tidligere bestemt af udbud og efterspørgsel. Dette er et afgørende element for at fremme godstransportløsninger med et skibstransportled.

Udviklingen i konkurrenceforholdene kan henføres til tre forhold. Første forhold er den nye havnelov med vægt på forretningsmæssig drift og krav om aflæggelse af specifikke regnskaber, hvis havnen engagerer sig i ydelser udenfor infrastrukturuområdet. Det er igennem kravet til den forretningsmæssige drift, at havnenes udbud af ydelser bliver efterspørgselsbestemte. Sigtet med de specifikke regnskaber er eliminering af forvridningen ved at kunne overføre midler mellem infrastrukturen, suprastrukturen og de enkelte havnetjenesteydelser. Andet forhold kan henføres til, at hovedparten af erhvervsvirksomheden i danske havne er kommet ind under konkurrencelovens almindelige bestemmelser og indgrebsbeføjelser. Tredje forhold er udviklingen af statshavnene.

Endelig kan peges på EU-Kommissionen forslag til direktiv om liberalisering af tjenesteydelser i havne.

Konkurrencesituationen i havnene afhænger i et vist omfang af deres størrelse, hvor de største havne som regel betjener ro-ro, bulk, stykgods og containermarkedet, mens de mindre havne som hovedregel kun tager bulk og/eller stykgods.

For de mindre havne er konkurrencen til andre havne begrænset. Den mindre havns funktion i forbindelse med godstransport knytter sig typisk til behovet hos virksomheder i havnens nære bagland. Samtidig betyder havnenes ringe størrelse, at godsomsætning og havneaktiviteter ikke har et omfang, der kan sikre konkurrence indadtil på havnen gennem flere udbydere af havnetjenester. Den manglende konkurrence indadtil kan spille en rolle for disse havnes evne til at tiltrække nyt gods. Manglende konkurrence, dels med andre havne, dels mellem operatører internt i havnen, er en afgørende hindring for udviklingen.

Specialiseringsaftaler og effektivitetsfremmende samarbejdsaftaler mellem de mindre havne inden for konkurrencelovgivningens rammer kan være med til at fremme effektiviteten. Tilsvarende kan havnen med passende mellemrum gennem en udbudsrunde vælge en operatør og fastlægge dennes vilkår.

Situationen for de store havne kan betegnes ved en egentlig konkurrencesituation. Dette gælder i forhold til andre havne i Danmark og det nordlige Europa samt i forhold til landtransportalternativer.

Indadtil er situationen i de større havne i høj grad præget af konkurrence mellem udbydere af havnetjenester. Dette har både positive og negative konsekvenser. På positivsiden betyder større havne kapacitet til at udbyde et bredt spektrum af ydelser, hvilket generelt gavner branchen og forbedrer konkurrenceevnen overfor alternative transportformer. Af negative effekter er risikoen for monopollignende tilstande, dels i kraft af de store havnes styrkeforhold overfor de mindre konkurrenter, dels i kraft af eventuel specialisering de store havne imellem. Det er i særdeleshed på disse punkter,

at konkurrencelovens øgede betydning på området kommer til at stå sin prøve.

Til trods for den hidtidige udvikling er der fortsat behov for tiltag for at øge den fri og lige konkurrence. Sigtet hermed er, at transportkøbere og -udbydere selv kan skabe nye transport- og logistikløsninger og dermed en større aktivitet for transport med et søtransportled.

Hidtil har de gennemførte tiltag primært rettet sig imod havnenes infrastruktur, men lader i det store hele suprastruktur og havnetjenesteydelser uberørte. Som det følgende viser, vil fremtidige tiltag sigte på samtlige tre områder.

På området for havneinfrastruktur har flere havne en dominerende stilling på markedet for havneadgang. Efter konkurrencereglerne er det forbudt at misbruge denne dominans.

Konkurrencen på suprastrukturområdet med pakhuse, kraner m.v. sikres delvist via havneloven, der fratager havnen muligheden for at krydssubsidiere sine ydelser. Herved bliver havnen en ligeværdig konkurrent med udefra kommende virksomheder.

Skalafordele for havnetjenesteydelser som stevedoring og lodsning m.v. kan føre til monopoler, hvor eventuelt misbrug af dominerende stilling vil være forbudt efter konkurrencelovgivningen. Tilsvarende gælder, hvor de forskellige havnefunktioner integreres i "one stop shop" løsninger, så skibene får en samlet pris ved anløb af en havn.

Særligt lodsning og bugsering har fra havnesiden været fremhævet som væsentlige konkurrenceparametre, som kun enkelte havne kan udføre i eget regi. Herved opnås økonomisk kontrol over udgifterne til disse ydelser, hvilket fremhæves som afgørende for omkostningsniveauet og derved for konkurrencen mellem havnene.

Ifølge havneloven kan havne, der indtil lovens ikrafttræden har udført skibsrelaterede hjælpetjenester, herunder lodsning, bugsering og trosseføring også udføre disse tjenester efter lovens ikrafttræden.

I lodsloven er fastsat generelle bestemmelser om lodspligt for visse handelskibes besejling af indre og ydre danske territorialfarvande. Lodsninger i dansk territorialfarvand må kun udføres af lodsvæsenet samt autoriserede havnelodser. Det er historisk betinget, om havnelodsninger udføres af autoriserede havnelodser i de 15 havnelodserier eller af de nuværende 7 lodserier under lodsvæsenet. Det kan være et problem, at ikke alle havne er stillet ens, fordi nogle havne selv kan fastsætte priser for lodstjenester, mens andre skal følge de takster, staten fastsætter.

Rigsrevisionen har i et notat af 17. januar 2001 om Beretning om Lodsvæsenet peget på, at ressourceudnyttelsen ikke er optimal. Rigsrevisionen har endvidere henvist til en rapport om strategi for udvikling af lodsvæsenet fra farvandsdirektøren. Her anbefales det, at der ikke på nuværende tidspunkt ændres i antallet af lodsstationer, fartøjer og bådsmænd, men at man afventer udviklingen på havneområdet i henhold til EU direktiv om markedsadgang for havnetjenester. På sigt er det et mål, at også dette område åbnes for konkurrence, således at service og pris også her formes af efterspørgslen.

3.3 Begrænset fleksibilitet omkring organisering af arbejdet på havnen

Generelt har overenskomstområdet på det danske arbejdsmarked i de sidste par årtier været kendetegnet ved decentralisering af aftaleforhold, en stigende vægt på mindstebetalingssystemet set i forhold til normalløns- og minimallønssystemerne samt en større fleksibilitet omkring arbejdstiden.

For ansatte på mindstebetalingssystemet er der lokalt muligheder for at fastsætte lønnens sammensætning, blot den samlede løn som minimum udgør den fastsatte mindstebetaling. På normallønsområdet fastsættes lønnen i overvejende grad ved de centrale overenskomster.

På arbejdstidsområdet er der ved lokal aftale givet større mulighed for at fastsætte arbejdstiden i forhold til de tids- og aktivitetsmæssige svingninger i arbejdsmængden. For LO/DA området gælder, at den gennemsnitlige arbejdstid i løbet af en syvdagesperiode på 4 måneder ikke må overstige 48 timer inkl. overarbejde.

Der er endvidere mulighed for at arbejde på såkaldt varieret ugentlig arbejdstid, så længe hviletidsbestemmelserne⁵ og ovennævnte regel om de 48 timer⁶ overholdes, og at der er enighed på arbejdspladsen herom. Ved varieret ugentlig arbejdstid betales som udgangspunkt ikke overtidsbetaling for tidsrummet mellem 37 og 48 timer. Dette skyldes, at medarbejderen i en anden periode arbejder mindre end de 37 timer.

Ansatte på transportområdet er organiseret i SID på overenskomst indenfor normallønsområdet. I det følgende vil aftaleforholdene på havnen blive behandlet.

Arbejdsopgaver på havnen

Arbejdsopgaverne på havnen varierer fra dag til dag afhængig af antallet af skibsanløb. Der er store forskelle mellem havnene, men den stigende vægt på liniefart i nogle havne er med til at skabe et bedre planlægningsgrundlag. Ofte er en eller flere dage om ugen særlig travle, mens resten er lidt mere rolige. Under alle omstændigheder er det vanskeligt at organisere arbejdet indenfor en "normal" 37 timers arbejdsuge. Det er baggrunden for det traditionelle løsarbejdsystem, hvor havnearbejderne hyres fra dag til dag.

Det manuelle arbejde på havnen har som i resten af samfundet ændret sig på baggrund af den teknologiske udvikling. I dag har maskinerne overtaget en stor del af den traditionelle havnearbejders arbejde. Dette giver muligheder for at anvende arbejdernes ressourcer på nye måder og til nye opgaver. Her kan f.eks. peges på betjening af maskiner til lastning og losning, mindre vedligeholdelsesopgaver samt ikke mindst arbejde i forbindelse med logistik- og serviceydelser. Udviklingen forudsætter nye kvalifikationer til havnearbejderne og vil ofte medføre mere varierede arbejdsopgaver.

⁵ Hviletidsbestemmelserne indebærer at der, når medarbejderen forlader arbejdspladsen, skal gå 11 timer inden personen møder på arbejdet igen. Derudover skal medarbejderen have en fridag pr. 7 arbejdsdage.

⁶ Såvel hviletidsbestemmelserne som reglen om max. 48 timers arbejde inklusive overarbejde er fastsat ved EU-direktiver, der efterfølgende er implementeret i dansk lovgivning.

I mange små havne med mindre godsmængder kan det være svært at have tilstrækkelig beskæftigelse til fuldtidsansættelser. Havneteam, der tager rundt til en fast gruppe af havne for at laste og losse, vil give mulighed for at udnytte ressourcerne bedre. Dette er især en mulighed, hvor skibsanløbene er planlagte.

De danske havne har i dag såvel løst ansatte havnearbejdere som fastansatte havne- og terminalarbejdere. I nedenstående afsnit vil de to ansættelsesformer blive beskrevet. De danske havnearbejderoverenskomster er et kompleks system bestående af såvel centrale som lokale elementer, og der er tale om forskellige aftaler fra havn til havn.

Løsarbejdersystemet

Løsarbejdersystemet er det system, der traditionelt har været brugt i danske havne. Det har sin oprindelse i en tid med tungt manuelt arbejde og skyldes den omstændighed, at arbejdsopgaverne i en havn varierer med antallet af skibe.

Løsarbejdersystemet indebærer store frihedsgrader for den ansatte. Ved fremmøde på havnen om morgenen klargøres det, om der er arbejde den dag eller ej. Fremmøde er frivilligt. Til gengæld skal havnearbejderne for at kunne bevare eneretten til arbejdet⁷ til stadighed kunne stille med det fornødne antal havnearbejdere hver dag.

Løsarbejderne i større havne arbejder ofte i de såkaldte gæng. Systemet med faste gæng på havnen er fra 1930'erne. Baggrunden var, at der skulle være tilstrækkeligt mandskab til at løfte det tunge gods. De forskellige gæng blev som led i de lokale overenskomster sammensat efter gods- og skibstypen.

Havnearbejdernes gæng havde før i tiden også en social funktion, da opgaverne blev fordelt således, at de stærkeste tog det hårdeste arbejde.

I dag har gængene ikke samme funktion som før. Kraner og andet materiel løfter det tunge gods, og arbejdet har ændret sig. Nogle steder er der tale om overvågningsfunktioner og andre steder om opgaver med lastning og losning. Gængstørrelserne varierer fra havn til havn. I nogle havne nævnes det, at gængenes størrelse ikke står i et rimeligt forhold til opgavetypen, samt at der mangler fleksibilitet i forhold til de opgaver, gængene udfører. I andre havne opfattes gængstørrelser og fleksibilitet ikke som et problem.

Gængstørrelser fastsættes stadig lokalt.

⁷ Dette gælder virksomheder omfattet af Fællesoverenskomsten mellem SID og AHTS.

Boks 5: Eksempler på gængstørrelser fra en dansk havn:

Ved ro-ro skibe køres godset om bord på trailere af chauffører. Der er 3 havnearbejdere i gængen, som holder øje med, at godset ikke stødes ved kørsel om bord på skibet. De er *ikke* i direkte berøring med godset.

Ved containerskibe foretages lastning og losning af kraner, der har automatisk anhugning, således at løsarbejdernes opgaver er reduceret til på- og afmontering af såkaldte twist-locks, der holder containerne fast til hinanden om bord i skibet. Der er 5 havnearbejdere i et containergæng.

Ved lastning og losning af tørbulk udføres processen af automatiseret udstyr, der graver eller suger godset op fra lastrummene. Udover at overvåge lastning og losning består havnearbejdernes arbejde typisk i at feje lastrummene, når losningen er afsluttet. Et gæng består her af 4 personer.

Der er varierende lokale aftaler omkring muligheden for at varsko om arbejdsomængden. I nogle havne kan det først ske, når havnearbejderne møder op. I andre tilfælde orienteres havneklubben om forventede skibsanløb og arbejdsopgaver. For havnen gælder det, at den som oftest flere dage i forvejen er underrettet om hvilke skibe, der anløber. Hvis havnearbejderne er i gang med et stykke arbejde, der strækker sig over flere dage, er det tilladt at aftale, at arbejdet fortsætter dagen efter. Ved weekendarbejde er det tilladt at varsko i forvejen.

Systemet med at varsko er fastsat delvist lokalt, delvist centralt.

Ved hver ny opgave skal der udbetales den såkaldte mindstebetaling, medmindre der er tale om opgave for den samme arbejdsgiver. Mindstebetaling blev indført for, at havnearbejderne på dage med mindre arbejde var sikret en vis indtjening. Der udbetales ikke mindstebetaling, hvis omfanget af en arbejdsopgave overstiger dette beløb.

Mindstebetalingssystemet er primært fastsat lokalt.

I det omfang, der ikke kan mønstres et helt gæng, oppebærer gængen fuld betaling. Skal der eksempelvis i henhold til den lokale aftale være 4 mand i et gæng, men der kun kan mønstres 2, vil de 2 mønstrede oppebære løn for 4 mand.

Bestemmelserne om betaling for fuld gængstørrelse er fastsat centralt.

Fastansatte havne- og terminalarbejdere

I en række danske havne er der fastansatte havne- og terminalarbejdere. Dette gælder, uanset om de er ansat af en offentlig havn eller en privat stevedorevirksomhed. Det er ikke ualmindeligt, at en havn både har løsarbejdere og fastansatte. De fastansatte havne- og terminalarbejdere arbejder på faste tider, f.eks. fra 7-16.

Det varierer fra havn til havn, om de fastansatte havne- og terminalarbejdere arbejder individuelt eller i hold/gæng, som kan bestå af havnearbejdere og kranførere. Systemet med gæng henføres oftest til løsarbejdersystemet, men kendes også indenfor fastansættelser, hvor det for det meste betegnes hold. Også her aftales holdstørrelserne lokalt.

De fastansatte medarbejdere udfører generelt mange forskellige opgaver indenfor godshåndtering, herunder betjening af materiel såsom kraner, trucks, straddlecarriers, intern transport på havnen og lignende. De kan også udføre vikartjenste indenfor andre funktioner på havnen.

Det er vanskeligt at generalisere, da opgaverne er forskellige fra havn til havn. Tilsvarende gælder for måden at organisere arbejdet på. Da de fastansatte havne- og terminalarbejdere typisk har langt mere varierede arbejdsopgaver end løsarbejderne, kan de i spidsbelastningssituationer flyttes til opgaver, hvor det brænder på.

Mange havne og stevedorevirksomheder tilbyder kurser og efteruddannelse til fastansatte havne- og terminalarbejdere indenfor f.eks. sikkerhed, betjening af kraner, andet maskinelt udstyr, IT, service o.l. Dette er ikke i samme grad tilfældet for løsarbejdere. Arbejdsgiverne er ofte mere motiverede til at anvende ressourcer på uddannelse til fastansatte medarbejdere. Dette indebærer alt andet lige, at der er et kompetencegab mellem løsarbejdere og fastansatte.

Arbejde på skiftende tider

Såvel for løsarbejdere som for fastansatte havne- og terminalarbejdere kan arbejdet på havnen indebære nat- og weekendarbejde. Denne situation kendes også indenfor industrien samt en lang række andre brancher. Mange steder klares problemet ved at etablere skifteholdsarbejde. Sådanne løsninger har ikke vist sig mulige ret mange steder i danske havne⁸. De fleste steder arbejdes på overtid- og ventepengesystemet.

Skal de pågældende grupper møde på havnen eksempelvis kl. 4 om morgenen, skal de som kompensation for den skæve arbejdstid have løn fra kl. 18.30 aftenen før⁹, de såkaldte ventepenge. En havnearbejder får således fra kl. 04.00 til kl. 09.00 løn for 14½ time, men arbejder reelt kun i 5 timer.

Satserne for overarbejdsbetaling fastsættes centralt, medens satserne for ventepenge primært kan variere i forhold til lokale aftaler.

Som illustration af overarbejdsbetalingens og ventepengenes betydning har en større dansk stevedorevirksomhed opgjort, at de pågældende timer henholdsvis tegner sig for ca. 42% og ca. 4% eller i alt 46% af de udførte arbejdstimer. Tallene stammer fra en periode på 36 uger, jfr. bilag 5.

Det vurderes, at tallene ligger noget over gennemsnittet i branchen, men at de er repræsentative for store containerhavne.

⁸ Der kendes til en større havn, hvor der er oprettet fast aftenhold.

⁹ Tidspunktet er fastlagt i Fællesoverenskomsten.

Ovenstående gennemgang er sammenfattet i nedenstående boks:

Boks 6: Overenskomstsyste­met i danske havne – udvalgte bestemmelser		
	Lokalt fastsat	Centralt fastsat
Gæng og holdstørrelser	X	
Muligheder for at varsko	X	X
Mindstebetaling	X	
Betaling for fuld gængstørrelse		X
Ventepenge	X	
Sats for overarbejdsbetaling		X

3.4 Mangel på systematisk arbejde med viden og kompetencer

Kompetenceudvikling kobler forretningsstrategi sammen med medarbejderudvikling og personalepolitik. Det centrale spørgsmål er, hvorledes kompetenceudvikling kan bidrage til at føre virksomhedernes forretningsstrategi ud i livet. De to områder har traditionelt været adskilt. Strategiudvikling har typisk fundet sted på direktionsniveau, mens medarbejderrelaterede spørgsmål har været placeret hos personalechefen i samarbejde med de faglige organisationer. Dette er et generelt træk ved danske virksomheder.¹⁰

De danske havne er med den øgede forretningsmæssige orientering begyndt at tænke i markedsstrategier og udvikling af forretningsområder. Efter den nye havnelov har denne udvikling taget fart. Det næste skridt bliver at se på de samlede kompetencer, og hvorledes de skal udvikles for at føre strategierne ud i livet. Dette gælder såvel for selve havnen og for havnevirksomhederne, som for den måde, samarbejdet skal udvikles på

Systematisk kompetenceudvikling er en krævende proces, der forudsætter grundig analyse og kortlægning af såvel fremtidige behov og nuværende kompetencer. Hertil kommer handlingsplaner for, hvorledes afstanden mellem fremtid og nutid mindskes. Mange danske havne og –virksomheder har en lille organisation med få stabsfunktioner. Det er en barriere, i særdeleshed i små havne, at det er vanskeligt at undvære eksempelvis den ene af to kranførere i to dage for at sende vedkommende på kursus.

Kompetenceudvikling og ansættelsesformer spiller sammen. Det er vanskeligt at forestille sig en dybtgående kompetenceudvikling, såfremt der ikke er tale om relativt faste ansættelser. Dette gælder formentlig på såvel medarbejder- som arbejdsgiversiden. Løse ansættelser vil alt andet lige give mindre engagement fra begge sider.

¹⁰ HRM 96. Human Ressource Management i europæisk perspektiv. En analyse af europæiske data fra Cranfield-undersøgelserne. Dansk Management Forum i samarbejde med Handelshøjskolen i København.

Ikke alle medarbejdere er lige motiveret til efteruddannelse. Traditionelt har en del af de mennesker, der arbejder med manuelle funktioner på havnen, ikke haft en særlig lang skolegang og er ikke fortrolige med brug af IT. Andre kan frygte, at nye krav betyder, at de skal løbe stærkere og udføre flere opgaver indenfor samme tidsrum. Dette er ikke en problemstilling, som er særegen for havne. Men den viser, at der også på medarbejdersiden kan være barrierer for kompetenceudvikling.

Fleksibilitet og faggrænser

Fleksibilitet er en egenskab, der efterspørges meget på arbejdsmarkedet i dag, men er ikke en entydig størrelse. En opdeling i numerisk og funktionel fleksibilitet¹¹ kan være med til at illustrere de kompetencemæssige barrierer i mange havne.

Ved *numerisk fleksibilitet* forstås en virksomheds mulighed for at variere antallet af ansatte, afhængig af arbejdsmængden. Hovedargumentet for numerisk fleksibilitet er, at antallet af ansatte kan tilpasses mere præcist til behovet, idet virksomheden kan have behov for hurtigt at justere antallet til ændringer i omverdenen. Generelt har virksomheder med lavteknologisk og simpel produktion bedre muligheder for at benytte numerisk fleksibilitet end virksomheder med højteknologisk og kompliceret produktion. Jo mere videnintensiv, specialiseret og højteknologisk en produktion er, jo vanskeligere er det - alt andet lige - at opnå numerisk fleksibilitet uden et betydeligt ressourcespild.

Funktionel fleksibilitet omhandler, hvordan forskellige medarbejdergrupper gennem kompetenceudvikling kan udføre hinandens opgaver. Udgangspunktet er her, hvor hurtigt en virksomhed kan tilpasse sig til ændringer i omverdenens krav, dvs. overleve i et konkurrencemiljø, der er under stadig forandring. Man kan fra ledelsesside lade medarbejderne rotere i tilfælde af sygdom eller flaskehalse i produktionen, hvor en ansat hurtigt kan omstille sig til en ny arbejdsfunktion.

Generelt formodes funktionel fleksibilitet at hænge sammen med uddannelse. Kravet til virksomheden er, at den afsætter tidsmæssige og økonomiske ressourcer til at give medarbejderne mulighed for at varetage nye jobfunktioner. Samtidig må virksomheden motivere og inspirere medarbejderne.

Kompetenceudvikling i dag fordrer en betydelig grad af funktionel fleksibilitet, da medarbejdernes opgaver ændres på omskiftelige markeder. Man er ikke længere ansat til at udføre den samme opgave i hele ansættelsesforløbet.

Havne har traditionelt benyttet sig af numerisk fleksibilitet, typisk eksemplificeret ved løsarbejdersystemet. Dette kan ses som en barriere for omstillingsparathed og vilje til at udføre nye opgaver.

¹¹ Navrebjerg, S.E.: "Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering", 1999, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

3.5 Manglende samarbejde om transportløsninger

One stop shops

Transportkøbere og havnens øvrige kunder vil i stigende omfang efterspørge den såkaldte one stop shop, dvs. at de kun skal rette henvendelse ét sted, når havnens faciliteter efterspørges.

Ved brug af en havn skal skibet typisk rette henvendelse til havnen som infrastrukturforvalter samt til stevedorevirksomheden/-virksomhederne for henholdsvis at melde skibets ankomst og sørge for, at der er mandskab til at assistere ved lastning og losning af skibet. Hertil kommer forhold som bestilling af lods, slæbebådsservice m.v. Mange havne er selv opmærksomme på dette problem, men anfører eksempelvis, at de ikke kan give pristilbud på de private virksomheders ydelser eller anslå tidsforbruget for en given last.

I forhold til de store transportoperatører, der kontrollerer hele transportkæden, eller lastvognstransporten er der således et varierende antal aktører, der skal rettes henvendelse til i en havn. Dette kan være med til at gøre søtransport dyrere, mere tidskrævende og mindre gennemsigtig, hvorfor den fravælges som alternativ.

En af fremtidens opgaver for havnen og dens virksomheder bliver at udvikle muligheder for at etablere one stop shops, selvom der evt. er flere forskellige former for ejerskab, herunder et miks mellem offentligt og privat. Dette er langt fra en ukompliceret opgave.

Mange aktører og organisationer

Den maritime transportsektor har en kompleks struktur og beskæftiger en bred vifte af aktører, der har hver sin brancheorganisation. På den ene side gør de mange aktører det vanskeligt at koordinere indsatsen med at styrke transport med et søtransportled.

På den anden side afspejler de mange organisationer, at der er forskellige interesser.

Suboptimering

Den hårde konkurrence kunne i virkeligheden bringe aktørerne tættere sammen for at forbedre mulighederne for at skaffe gods til havnen. I stedet har den ført til, at samarbejdet en række steder er blevet dårligere. Dette kan indebære forsøg på at skaffe overskud til sin egen virksomhed på bekostning af de andre aktører. Havnens eller transportkædens samlede ydelser gøres ikke mere konkurrencedygtige ved denne adfærd. Den virksomhed, som suboptimerer, opnår ikke nødvendigvis fordelene på længere sigt.

De mange små virksomheder har ikke traditioner for netværksaktiviteter, partnerskaber og strategiske alliancer og kan derfor være tilbageholdende med at indgå i et tættere samarbejde. Baggrunden er en frygt for, at konkurrenterne kan få adgang til fortrolige oplysninger, eller "løber med kunderne". Det kræver derfor en holdningsændring at indgå i tættere samarbejder. Dette er ikke ensbetydende med, at det ikke kan lade sig gøre.

Forholdet mellem offentlig og privat

Traditionelt har havnen været offentligt ejet, mens stevedore- og skibsmæglervirksomheder har været private. Denne omstændighed har ikke altid

affødt det bedste samarbejde. I stedet har diverse fordomme haft frit spil. Situationen er ikke blevet bedre af, at havnens investeringer i forbedring af infrastrukturen og suprastrukturen samt indkøb af lasthåndteringsudstyr typisk er blevet besluttet af de af kommunalbestyrelserne nedsatte havnebestyrelser. De private virksomheder har ikke altid været enige eller følt sig tilstrækkeligt inddraget i de beslutninger, der er blevet taget. Den ny havne-lov åbner op for deltagelse af personer fra erhvervslivet i havnebestyrelserne.

3.6 Forholdet mellem havn og by – et problemområde

Planloven giver gennem kommuneplanlægningen mulighed for at i gang-sætte langsigtede erhvervsudviklingstiltag, der tager hensyn til mennesker og miljø. Her kan tages højde for byernes indretning, erhvervenes lokalisering, forholdet mellem by og land etc.

Masterplanen for udvidelsen af Århus Havn er et eksempel på en langsigtet havneudviklingsplan, der rækker 25 år frem i tiden og er vedtaget efter grundig debat i Århus By- og Amtsråd. Som led i masterplanen rykker byen tættere på havnen, og havnen inddæmmer tidligere havnebassiner til nye kajer. Herved fordobler havnen sin kapacitet i løbet af en 25 års-periode.

Forholdet mellem havn og by er imidlertid ikke altid ukompliceret. Langt de fleste havne er placeret tæt på bycentre. Dette har historiske årsager, hvor havn, erhverv og by har udviklet sig i en lang fælles proces med transporter fra kaj til kaj, og hvor godset blev forarbejdet i havnenærhed.

I dag er de producerende virksomheder typisk ikke beliggende på havneområderne, men er flyttet ud af byerne. Dette indebærer, at godset skal transporteres til/fra havnen og gennem byerne og ud til forstadsområderne med mindre der er velfungerende infrastruktur, som kan lede trafikken uden om byområderne.

Denne barriere ser ikke umiddelbart ud til at forsvinde i fremtiden. Snarere er der meget, der tyder på, at borgerne vil stille krav til politikere om, at den tunge trafik så vidt muligt begrænses i by- og tæt bebyggede områder.

Undersøgelser har vist, at personbiler kører mere end 25 gange så mange kilometer som lastbiler på de danske veje. Lastbiler i trafikken udgør imidlertid en betydelig større sikkerhedsrisiko end personbiler. Omkring halvdelen af den støj, der opleves af borgere, der bor tæt på de overordnede vejnet, stammer fra lastbiler¹². Lastbilerne fylder meget i bytrafikken, og mange borgere oplever dem som en stor gene.

De trafikale problemer har lagt et stigende pres på politikerne for at få ledt den tunge trafik væk fra de områder, hvor der bor mange mennesker. Her kan også havnen komme under pres, hvis den er medvirkende årsag til, at der kommer meget godstransport gennem byområderne.

Samtidig med presset for miljømæssigt bæredygtige transportløsninger rykker byen tættere på havnen. Denne udvikling ses i disse år i næsten enhver by, der ligger placeret ved vandet. Det har altid været attraktivt at have udsigt over vandet. Samtidig med, at ejendomspriserne har været

¹² Transportrådet: "Godstransportens univers," 2001.

meget høje, har mange kommuner set en god mulighed for at skaffe kapital ved at sælge eller udleje arealerne ved vandet til boliger og servicevirksomheder.

Derved kommer havnen under dobbelt pres. Kontorbyggeri og servicevirksomheder generelt har et renere image end traditionelle industrivirksomheder med beliggenhed på havnen. Der ligger derfor en udfordring til havnene om at få havnedriften til at spille sammen med nye former for byudvikling. Havnen skal markedsføre sig selv over for byen og dens borgere, og havnen skal i samarbejde med by- og amtsråd løse de miljømæssige problemstillinger, som havnedriften og transporten til og fra havnen måtte afstedkomme.

Udover de allerede nævnte problemer med transporten til og fra havnen kan peges på støj og luftforurening fra skibe samt fra arbejdet på havnen. Hertil kommer problemer med forurenede havnearealer.

4. Udviklingsområder for fremtidens havn

4.1 Logistik- og serviceydelser er vejen frem

Mange virksomheder outsourcer i disse år transport- og logistikfunktioner til virksomheder, som er specialiseret indenfor dette felt. Sigtet er at reducere omkostningerne og koncentrere ressourcerne om kernekompetencer.

Outsourcing af transport- og logistikfunktioner kan foregå på en række forskellige måder, eksempelvis som den såkaldte tredjepartslogistik, hvor transportkøber og transportør/logistikvirksomhed i partnerskab udformer rammerne for optimering af virksomhedens samlede logistikfunktioner.

Tredjepartslogistik defineres:

”Det centrale ved tredjepartslogistik er måden, hvorpå transportvirksomheden definerer sin rolle i den totale forsyningskæde. En moderne transportvirksomhed, der udfører tredjepartslogistik, betragter sig selv som en del af sin kundes forsyningskæde og indgår i partnerskab med kunden for derigennem at udvikle relationerne og systemerne med henblik på at forbedre hele kædens konkurrenceevne til gavn for begge parter.”¹³

En væsentlig konkurrenceparameter er at kunne tilføre sit produkt en særlig værdi for kunden. Her kommer logistik- og serviceydelser ind som en vigtig tillægsydelse for transportkøbers valg af en bestemt transportør/virksomhed. Danske havne konkurrerer med såvel lastbiltransport som regionale og globale udbydere af tredje parts logistik, der er i stand til at være en del af transportkøberens forsyningskæde. Det er nødvendigt at kunne tilbyde kunderne ekstra værditilvækst.

De følgende ydelser er et udpluk af de relevante aktiviteter. Det er ingen facitliste. Det må i stedet overvejes hvilke ydelser, der passer bedst til godstypen og kundernes behov.

Eksempler på logistik og serviceydelser:

- Konsolidering og dekonsolidering af gods.
- Emballering m.m.
- Distribution.
- Oplagring.
- Fortoldning.

Hertil kommer mere avancerede ydelser, som i begrænset omfang overlades til eksterne udbydere¹⁴:

- Lagerstyring.
- Færdiggørelse af produkter.
- Ordrestyring.

Den engelske havnevirksomhed Associated British Ports er engageret i såvel de mere traditionelle som de avancerede logistik- og serviceydelser. Som led heri er virksomheden i en række havne beskæftiget med videreforarbejdning af produkter, der transporteres over kaj i virksomhedens havne. Dette sker typisk ved at byde på ydelserne i konkurrence med andre virksomheder.

¹³ Institut for transportstudier: ”Tredje parts logistik i Danmark”, 1997.

¹⁴ Institut for Transportstudier: ”Tredje parts logistik i Danmark,” 1997.

Boks 7: Eksempel på udførelse af værdiskabende ydelser i Aalborg Havn

Havnen modtager sibirisk lærketræ, som efter omladning i havnen skal transporteres til en dansk kunde. Aalborg Havn har udviklet et såkaldt ”totalkoncept for modtagelse og behandling af træ”, som omfatter alle funktioner omkring modtagelse, oplagring, opskæring, afhøvling i bestemte mål og profiler samt transport ud til de endelige modtagere. Sidstnævnte foregår i samarbejde med Aalborg Stevedore Company og lokale vognmænd.

Det er langt fra altid, at danske havne og havnevirksomheder har kapacitet og ressourcer til at kunne udvikle nye innovative logistik- og serviceydelser. Her kan man i stedet satse på at tiltrække logistikvirksomheder til havnen, eller til havnenære områder. Flere danske havne har eksempelvis været engageret i etablering af transportcentre/samarbejdsaftaler med eksisterende transportcentre.

Fremtidens havn bør være en form for logistik- og servicecenter. Det stiller krav om tilknytning af en bred vifte af erhvervsvirksomheder, herunder forskellige former for fjerde parts logistikvirksomheder¹⁵, der fx. beskæftiger sig med udvikling af IT-løsninger til transport- og logistik. Dermed har de en stor betydning for transportkædernes effektivitet. Denne type virksomheder kunne ligeledes naturligt lokaliseres i havnenære omgivelser.

Havneområdets fysiske begrænsninger kan afhjælpes ved etablering af en Dry Port. En Dry Port er en ”havn”, som er placeret inde i landet, og hvortil en del af havnens logistik- og serviceaktiviteter kan henlægges. En effektivisering af trafikken mellem havnen og Dry Porten, fx i form af regelmæssige jernbaneforbindelser kan være med til at aflaste trafikken i byområderne. Mulighederne herfor afhænger såvel af godsmængden som af den måde, den transporteres på. Gods i containere, i trailere og på veksellad giver de bedste muligheder. Der eksisterer Dry Ports i flere sydeuropæiske lande, hvor de integrerer sø-, vej-, bane- og lufttrafik. Transportforbindelser med en tilstrækkelig kapacitet og regularitet samt tilpasning til den konkrete transportopgave er helt afgørende parametre for etablering af en Dry Port.

4.2 IT skal udnyttes operationelt og strategisk

Generelt kan IT medvirke til¹⁶:

- Rationalisering.
- Effektivisering.
- Bedre styring af transportopgaverne og –kæderne.
- Udvikling og styring af værdiskabende tillægsydelser efter kundernes krav og behov.

¹⁵ Virksomheder, der specialiserer sig indenfor et specifikt nicheområde. De er typisk ikke produktions- eller transportvirksomheder, men udviklere af særlige logistikprodukter til markedet.

¹⁶ Jfr. Informations Teknologi – et styringsværktøj; Søfartsstyrelsen oktober 1999

- Sikring af bedre kvalitet gennem opsamling af data til brug for afvikelsesrapportering.
- Merværdi for kunderne gennem præcise og målrettede informationer.

Samlet set er IT et vigtigt styringsredskab til at opnå produktivitets- og produktudvikling, der igen kan deles op i følgende dimensioner:

- Kundevedtatte forhold.
- Fysiske forhold i forbindelse med transporten.
- Administrative forhold i transportkæden.
- Økonomiske forhold i transportkæden.

Under hver af disse dimensioner er der en lang række funktionskrav, der dels afspejler transportopgaven, dels det organisatoriske ansvar for pågældende funktion.

Endelig kan systemerne opdeles i eksklusive og åbne systemer. De eksklusive systemer er kendetegnet ved, at de drives og styres af en central virksomhed, at de kan bruges af agenter, egne kontorer, terminaler og kunder, samt at de kan omfatte et betydeligt antal informationer med stor detaljeringsgrad. Opkoblingen af parter, der ikke er en del af den centrale virksomhed, sker således, at de kun kan få adgang til et vist antal funktioner og information.

De åbne systemer er kendetegnet ved samarbejde mellem uafhængige aktører, at alle som udgangspunkt kan være med, forholdsvis få emner/informationer og lav detaljeringsgrad.

Som nævnt sigter IT-systemerne såvel på at opnå en produktivitets- som en produktudvikling. Da de åbne systemer som udgangspunkt indeholder langt færre informationer, er det informationsmæssige udgangspunkt for en sådan udvikling dårligere end for de eksklusive systemer.

Set i forhold til havnesamvirket er det de åbne systemer, som har interesse. Sådanne systemer kan igen opbygges som fælles systemer eller som portaler, der dels sammenkobler de enkelte aktørers systemer, dels indeholder informationer, der bruges tit, og hvor det ikke er hensigtsmæssigt med kald til de enkelte aktørers systemer.

Som eksempel på et fælles system kan nævnes PIC (Port Information Center), der er udviklet af CSA (Cargo Service Aarhus A/S) under FAA Holding (Foreningen af arbejdsgivere på Århus Havn), og som anvendes af Århus Havn, Københavns Havn samt Fredericia Shipping, der er hjemmehørende i Fredericia Havn, en del af Associated Danish Ports. Systemets udgangspunkt er den multimodale transportkæde og indeholder applikationer til parterne heri. Et andet system er det finske Port@Net, som har taget udgangspunkt i skibene og disses sejlads fra havn til havn med deraf følgende reservation af kajplads og kraner m.v. Endelig kan nævnes det internationale system Bolero, der tager udgangspunkt i dokumenter og dataudveksling mellem parterne i transportkæden. De nævnte systemer er behandlet i Søfartsstyrelsens pilotprojekt om IT-anvendelse som led i Dør Til Dør-projektet.

Der synes ikke p.t. at være etableret deciderede portaler. I stedet er der tale om systemer, hvor to eller flere parter i transportkæden er gået sammen om

at udveksle data efter et aftalt dataudvekslingsformat eller opkobling af systemer mellem mæglere og linieagenter samt offentlige myndigheder; især Told og Skat.

4.3 Kompetenceudvikling på havneområdet – en forudsætning

Sammen med ændringer i kundernes krav og teknologi bliver fleksibilitet og kompetenceudvikling et stadig vigtigere krav til både virksomheder og medarbejdere. Denne udvikling er ikke mindre aktuell for danske havne, da fremtidens transportkæder vil konkurrere på logistik- og serviceydelser tilpasset kundens særlige behov.

Erhvervslivet vil fremover stille stadig større krav til medarbejdernes viden og uddannelsesniveau. Øget uddannelse og kompetenceudvikling vil alt andet lige give bedre mulighed for at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet. Ikke mindst derfor er kompetenceudvikling vigtig. Samtidig betyder de små årgange, at danske virksomheder i stigende grad kommer til at konkurrere om kvalificeret arbejdskraft.

Der tages her udgangspunkt i et bredt kompetencebegreb, som rækker ud over de faglige færdigheder, der er knyttet til en given arbejdsproces. I en omskiftelig virkelighed bliver de sociale kompetencer af stigende vigtighed. Nye teknologier, organisatoriske ændringer, så virksomhedssammenlægninger, øget projektorganisering og tværgående samarbejde er nogle af de skift, medarbejderne i såvel private som offentlige virksomheder hele tiden konfronteres med. Derfor må udvikling af de almene og mere personlighedsrettede kvalifikationer ikke ses i modsætning til en satsning på teknisk-faglige færdigheder.¹⁷

Det brede kompetencebegreb kan deles op i følgende faktorer¹⁸:

- Kundskaber - at kende forhold, fakta, paratviden og kunne anvende metoder.
- Færdigheder - at være i stand til at kunne handle og håndtere redskaber.
- Interpersonelle færdigheder - at kunne regne, skrive, lære sprog og have selvtillid.
- Erfaringer - at kunne lære af succes og fiasko.
- Kontakter - at kunne etablere og vedligeholde sociale kontakter.
- Attituder - at tage ansvar og dele opfattelser.

Fremtidens havne- og transportmedarbejdere vil få brug for at udvikle såvel faglige som personlige kompetencer, og der vil blive stillet krav om større fleksibilitet og varetagelse af øget ansvar. Dette afsnit omhandler såvel den overordnede strategi kompetenceudviklings for det enkelte havnesamvirke som forslag til oprettelse af selvstyrende grupper/teams.

¹⁷ Mandag Morgen, Strategisk Forum: "De menneskelige ressourcer – Arbejdsmarkedets behov for en ny kompetencestrategi", 1995.

¹⁸ Mandag Morgen, Strategisk Forum: "De menneskelige ressourcer – Arbejdsmarkedets behov for en ny kompetencestrategi", 1995.

Fastlæggelse af havnesamvirkets samlede kompetenceudvikling

Udgangspunktet herfor er havnesamvirkets forretnings- og udviklingsstrategi. Begge dele vil afhænge af forhold som behovet hos transportkøbere i baglandet, bredden i samvirkets virksomheder, de økonomiske og menneskelige ressourcer, den tekniske kapacitet etc.

Kompetenceudviklingen må tage udgangspunkt i aktiviteter og personalegrupper.

Der kan peges på følgende centrale aktiviteter:

- Godshåndtering.
- Værdiskabende tillægsydelser.
- Salg og markedsføring.
- IT.
- Økonomistyring.
- Dokumenthåndtering.
- Strategiudvikling.
- Kvalitetsstyring.

Herefter starter et omfattende arbejde, der er baseret på fastlæggelse af:

- Fremtidige kompetencebehov.
- Nuværende kompetencer.
- Handlungsplan for den enkelte medarbejder.

Selvstyrende grupper

Selvstyrende grupper eller teams er en betegnelse for den måde, hvorpå en virksomhed kan organisere arbejdet. Dette indebærer, at en gruppe medarbejdere sammen har ansvaret for at gennemføre en bestemt del af produktionen eller dele af administrationen. Grundtanken med selvstyrende arbejdsgrupper er at uddelegere opgaver, ansvar og kompetence til grupperne. I selvstyrende grupper får medarbejderne mulighed for at udnytte deres kvalifikationer i langt højere grad end under den traditionelle ledelsesform.

Ved at organisere medarbejderne i selvstyrende grupper bliver det muligt for gruppen eller teamet at varetage en større eller mindre del af de traditionelle arbejdslederfunktioner:

- Medarbejderne får ansvar og kompetence til løsning af en given drifts- eller udviklingsopgave.
- Medarbejderne får kompetence til at handle indenfor nogle afstukne rammer.
- Medarbejderne lægger selv sine planer og fordeler arbejdsopgaverne mellem gruppens medlemmer.
- Gruppen tilrettelægger selv ferier og frihed.

Ved etablering af selvstyrende grupper mindskes den skarpe arbejdsdeling mellem medarbejderne (horisontal arbejdsdeling) og mellem medarbejdere og ledelse (vertikal arbejdsdeling). Medarbejderne får derved både mere varierende arbejdsopgaver og mere ansvar og kompetence.

For at etablere og udvikle selvstyrende grupper kræves såvel strukturelle ændringer som ændringer i selve jobprofilerne. Dette gælder både på leder- og på medarbejderniveau. Hertil kommer planer for implementering.

Selvstyrende grupper har typisk en koordinator, som er en del af gruppen. Koordinatorrollen kan med fordel gå på skift for at gøre gruppen mindre sårbar ved sygdom og ferie samt for at opkvalificere alle medlemmerne. Denne funktion, som tidligere blev varetaget af en værkfører (mellemlider), lægges hermed ud til gruppen selv. Koordinatorerne har forskellige specialfunktioner i gruppen som f.eks.:

- Personaleforhold, herunder planlægning.
- Kvalitet og sikkerhed.
- Løbende forbedringer.
- Logistik.
- IT-opgaver.

Løsarbejdere og en del af de fastansatte havne- og terminalarbejdere har erfaring med at arbejde i gæng og vil derfor ikke være helt fremmede for konceptet. I afsnit 5.4 gives et eksempel på selvstyrende havnearbejdergrupper. De vil typisk være anderledes end havnearbejdergæng på flere måder:

- Planlægningsfunktioner uddelegeres til grupperne.
- Grupperne skal være mere funktionelt fleksible end løsarbejder-systemet opererer med, dvs. udføre flere forskellige opgaver.

De selvstyrende grupper kan være med til at udvikle personlige kompetencer, samarbejdsevner og fleksibilitet. Ved at udføre langt flere opgaver end tidligere er gruppeorganiseringen ligeledes med til at udvikle de faglige kompetencer.

Selvstyrende grupper skal ses i sammenhæng med den overordnede kompetenceudvikling, men de er ikke en erstatning for faglige kurser og uddannelse. Grupperne kan selv være med til at vurdere, hvilke kompetencer der er brug for. Når gruppens medlemmer alle kan udføre mange forskellige funktioner, er det nemmere at undvære en medarbejder, der fx deltager i uddannelsesaktiviteter.

De mindre havne bør samarbejde omkring medarbejderudvikling og udførelse af arbejdsopgaver. Havnearbejderteams kan have forskellige havne som deres ansvarsområde, således at de enkelte havne er mindre sårbare.

4.4 Benchmarking – et ledelsesværktøj til gavn for havnesamvirker

Benchmarking er et systematisk ledelsesværktøj udviklet til brug for virksomheder eller offentlige institutioner, der ønsker at sammenligne indsatser og resultater med konkurrenter/andre institutioner. Benchmarking beror på anvendelse af sammenlignelige nøgletal, og derved kan best practice indenfor området identificeres. Metoden kan således give en virksomhed en indikation af, hvorledes den er placeret i forhold til de bedste indenfor branchen.

Benchmarking kan være begyndelsen til en proces, der har til formål at forbedre en virksomheds resultater eller processer. Benchmarking kan således danne grundlaget for videre udvikling, idet den hjælper med til at identificere de processer, hvor der er de største forbedringspotentialer. De løsningsforslag, der observeres i andre virksomheder/organisationer, kan sjældent overføres direkte. Derimod kan de tjene som inspiration og evt. udpege i hvilken retning, forbedringerne kan gå.

Benchmarking fordrer mindst to ting:

- Villighed til at lære af andre – og ikke bare tro på at ens egen virksomhed er så unik, at sammenligninger er umulige eller irrelevante.
- Villighed til at benchmarke sig selv med de bedste indenfor et område. Der vil altid være andre, der kan gøre tingene lidt bedre/-hurtigere/billigere etc. Det er dem, man skal finde og benchmarke op imod.

Benchmarking kan udføres på en række forskellige måder. En simpel inddeling er mellem resultatbenchmarking og procesbenchmarking. Procesbenchmarking er en systematisk sammenligning af den arbejdsproces/praksis, der anvendes. Formålet er at undersøge, hvorledes processen er tilrettelagt, således at finde årsager til eventuelle forskelle mellem virksomheder. Resultatbenchmarking kan vise indsatser og resultater, men siger måske mindre om årsagerne.

Benchmarking kan også opdeles i¹⁹:

- Intern benchmarking.
- Konkurrentbenchmarking.
- Funktionel benchmarking.

Ved intern benchmarking sammenlignes afdelinger eller funktioner indenfor samme virksomhed/organisation. Dette kræver en vis størrelse og er næppe den mest relevante metode at vælge for danske havne.

Konkurrentbenchmarking sammenligner virksomheder indenfor samme branche, mens man ved funktionel benchmarking kan gå til andre brancher. Umiddelbart vil konkurrencebenchmarking være den mest oplagte benchmarkingmetode for danske havne, men funktionel benchmarking indenfor udvalgte nøgleområder er også en mulighed.

Best practice set i forhold til havnesamvirker kan være andre havnesamvirker, ren lastvognstransport samt transport, hvor en operatør har kontrollen over alle led i transportkæden, herunder gennem egne havneterminaler.

De store forskelle mellem de danske havne kan komplicere anvendelsen af benchmarking. En anden barriere kan være havne/havnevirksomheders modvilje mod at videregive følsomme oplysninger. Kan disse barrierer overvindes, kunne der oprettes en havnedatabase, som kan anvendes til benchmarking på udvalgte områder. Dette vil kræve, at havnene/havnevirksomhederne selv indsender de relevante oplysninger til den part, som skal udføre benchmarkingen. Oplysningerne vil blive indlagt i anonymiseret form.

PLS Rambøl gennemførte i 1996 en "Benchmarking af havne" for Transportrådet. Formålet med benchmarkingen var at "analysere de forhold, som synes at være bestemmende for havnenes anvendelse (attraktivitet) og effektivitet." Fokus var dels på den eksterne effektivitet overfor brugerne, målt på tid og pris, dels på den "interne performance" dvs. havnenes egen økonomi og kapacitetsudnyttelse. Der deltog 8 danske havne i benchmarkingen, fordelt på forskellige størrelser og godstyper. Havnene var anonyme i undersøgelsen. På baggrund af den gennemførte benchmarking blev best

¹⁹ Kristensen, Eskildsen og Juhl i Christensen: "Benchmarking – på tværs af faggrænser" 2001, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

practice opstillet. Det blev konkluderet, at det ikke nødvendigvis var de største havne i undersøgelsen, der kunne demonstrere best practice.

På europæisk niveau foregår en række aktiviteter på benchmarkingområdet. På hjemmesiden www.benchmarking-in-europe.com samles EU-kommis-sionens aktiviteter og materiale omkring benchmarking, og der findes en række links til forskellige benchmarkinginitiativer i forskellige lande. En væsentlig baggrund for etablering af hjemmesiden beskrives som det paradoks, at de små og mellemstore virksomheder, der har mest behov for viden om best practice, samtidig er de virksomheder, der har mindst ressourcer til at gennemføre benchmarking.

På det maritime område har det netop afsluttede Network of Short Sea Shipping Promotion Centres udarbejdet et delprojekt om benchmarking-metoder til brug for nærskibsfarten. Som led i projektet er udvalgte Nordsø-havneregioner i Danmark, Sverige, Norge, England og Tyskland undersøgt²⁰.

4.5 Grundstenene for opbygning af havnesamvirker

Havnelovens muligheder for at indgå forretningsmæssige aftaler og partnerskabstanken er udgangspunktet for opbygning af samvirket.

Den store variation i havnenes størrelse, bagland, aktører, varearter og pas-sagerer indebærer, at drøftelserne om etablering af de enkelte havnesamvir-ker bliver meget forskellige. De helt basale spørgsmål, om hvor samvirkerne vil hen, og hvordan de skal komme derhen, er dog fælles.

Udgangspunktet er, at aftalepartnerne opstiller fælles målsætninger og vær-dier for havnesamvirket. På denne baggrund skal udvikles strategier og handlingsplaner, hvor deltagernes roller og samspillet fastlægges.

Afgørende for samvirkernes trivsel og udvikling er, at der som led i drøftel-serne opbygges tillid og gennemsigtighed. Dette gælder såvel på det over-ordnede niveau med målsætninger og strategier som i det daglige arbejde med afvikling af transport- og logistikydelser.

Samvirket skal endvidere være så rummeligt, at det både kan indeholde samarbejds- og konkurrenceelementer. Betingelserne for at komme med skal være rimelige, objektive og ikke-diskriminerende.

En checkliste for drøftelserne i et havnesamvirke kan indeholde følgende elementer:

a. Fælles målsætninger herunder succeskriterier

Det er væsentligt, at målsætninger og succeskriterier drøftes i sammenhæng. Herved sikres, at der så vidt muligt bliver tale om en fælles forståelse og opbakning.

b. Samvirkets overordnede indhold og organisering

Her søges den overordnede ramme for opgaver og opgaveløsning fastlagt.

²⁰ Network of Short Sea Shipping Promotion Centres. An INTERREG II Project within the Northsea Region. Final Report. Network of REgional MARitime Competence Centres. Bremen 2001.

c. Tidsramme

Der bør aftales en tidsramme for samvirket, herunder for evalueringer.

d. Økonomi – ”open books”

Der må skabes gennemsigtighed for den del af virksomhedernes indtjening og udgifter, der knytter sig til havnesamvirket – ”open books”. Dette gælder såvel på kalkulations- som på regnskabssiden. Som grundlag for de strategiske diskussioner i samvirket skal indtjening og omkostninger endvidere fordeles på de enkelte transport- og logistikydelse.

Gennemsigtighed er afgørende for, at der ikke dannes myter om, hvem der tjener, og hvem der taber på samvirket. Det vil gå ud over den tillid, der er en grundlæggende forudsætning for samvirket, og dermed forhindre en positiv udvikling for transport- og logistikløsninger med et skibstransportled.

e. Aktivitets- og handlingsplaner

Aktivitets- og handlingsplanerne sigter især på styring af udviklingsaktiviteter, som skal bringe samvirket mod dets målopfyldelse. Konkret kan peges på IT samt kompetence- og uddannelsesforhold.

f. Incitamenter

Hensigten med at indbygge incitamenter i samvirkeaftalen er at påvirke holdninger og adfærd hos de involverede. Incitamentene skal udformes således, at gode resultater belønnes og omvendt.

Sagt på en anden måde skal en deltagers ineffektivitet ikke kompenseres af samvirket, og en deltagers effektivitet skal belønnes særskilt. Tilsvarende gælder for nye måder at gøre tingene på.

g. Effektmåling og opfølgning

Effektmåling skal løbende følge op i forhold til de opstillede succeskriterier. Dette gælder også for forhold som IT, kompetenceudvikling og økonomi.

h. Aftaler om håndtering af uenigheder

Det er grundlæggende de fælles målsætninger og tilliden mellem parterne, som skal være regulerende. I det omfang, at der er mulighed for at indgå skriftlige aftaler for at forebygge uenigheder, skal sådanne selvsagt indgås.

Andre forhold end de, som er nævnt i checklisten, kan også være relevante, afhængigt af parterne og samvirket.

4.6. EU som inspirator og konceptudvikler

I Det Indre Marked kan transportens betydning næppe overvurderes. Fri bevægelighed for varer, tjenesteydelser og arbejdskraft stiller store krav til effektive og integrerede transportsystemer. Som konsekvens heraf beskæftiger EU sig på en lang række områder med transport, herunder havne- og nærskibsfart.

I bilag 6 er der givet en nærmere omtale af EU-initiativer.

5. Best practice – havne som forbilleder

Best practice studier har til formål via de gode eksempler at fungere som inspiration. Metoden kan også kaldes ”forbilleder som løftestang for udvikling.”²¹ De nedenfor beskrevne eksempler er indsamlet ved besøg, samtaler og informationssøgning. De skal ikke give indtryk af at være best practice på baggrund af kvantitative målinger, nøgletal eller lignende. Der vil derfor være eksempler fra andre havne, som også kunne være taget med.

5.1 Associated British Ports – Fra havneoperatør til logistikvirksomhed

ABP (Associated British Ports) er med ejerskab og drift af 23 engelske havne Storbritanniens største havnevirksomhed. Omsætningen udgjorde i 2000 391 mio. £, og der blev håndteret ca. 25% af det gods, der passerer gennem engelske havne. Gruppens havne er af meget varieret størrelse, fra de mindre såkaldte short sea-havne til Immingham og Southampton, der rangerer blandt Englands største.

Grimsby/Immingham er to havne, som næsten er vokset sammen og håndterer 8,5% af Storbritanniens handel ad søvejen. Det er landets største havn for tørbulk og den næststørste ro-ro havn. Hull er landets førende tømmerhavn, og Southampton den største havn for bileksport.

ABP's havne er geografisk spredt ud over størstedelen af den engelske kyststrækning og håndterer alle typer gods. Samtidig beskæftiger ABP sig med en lang række aktiviteter indenfor havnerelaterede aktiviteter som stevedoring, lodstjeneste, uddybning og anden service til skibe. Hertil kommer i stigende grad transport- og logistikydelser.

ABP arbejder hele tiden på at udvikle nye ydelser, koncepter og aktiviteter. Som privat havn er ABP ikke bundet af begrænsninger omkring lovgivningsmæssige havnerelaterede ydelser eller lignende.

ABP's havne er generelt kendetegnet ved et højt niveau af nyinvesteringer og udvikling af nye ydelser og services, ofte skræddersyet til bestemte kunders behov. Et eksempel er Finland-terminalen i Hull Havn, der åbnede i april 2000 og har 58.000 kvadratmeter lagerplads til import af papir og papirprodukter.

Konkurrencen blandt de engelske havne er hård. Samtlige ABP's short sea havne giver overskud. ABP er meget bevidst om, at hvis en bestemt aktivitet ikke tjener penge, bør man trække sig ud af den og overlade den til andre.

For ABP's havne, herunder ikke mindst gruppen af short sea-havne, giver det at være en del af så stor en virksomhed gode muligheder for investeringer og innovation.

ABP forsøger at finde en balance mellem specialisering og kravet om at leve op til kundernes forventninger. Specialisering kan spare ressourcer, hvis de forskellige havne koncentrerer sig om færre styrkeområder. Denne strategi kan imidlertid komme i konflikt med kundernes ønsker. Det er ikke ligetil at nedlægge faciliteter i en havn, da det kan have som konsekvens, at gode kunder forlader havnen og søger andre steder hen.

²¹ Karløf, Lundgren og Froment: ”Benchlearning”, 2000, Børsens Forlang,

I april 2001 startede ABP en logistikvirksomhed, ABP Connect. Bag dette tiltag ligger en ændring hen imod at være mindre havnevirksomhed og mere en logistikvirksomhed, der ejer havne.

ABP Connect udfører logistik- og serviceydelser, som går på tværs af havnene. Til dette brug er medarbejdere fra forskellige dele af koncernen blev overført til ABP Connect. Herved er en bred repræsentation af de mange aktiviteter og kompetencer, som findes i ABP, videreført i logistikvirksomheden.

5.2 Logistik- og serviceydelser samt integration med transportcentre

Etablering af Skandinavisk Transportcenter ved Køge Havn.

Skandinavisk Transport Center er under etablering tæt ved Køge Havn. Formålet med centret er at sikre god integration mellem havnen og andre transportformer samt at trække flere transport- og logistikvirksomheder til området. Samtidig kan det siges at være en udvidelse af havnen ind i landet. Køge Havn har, som en lang række andre danske havne, begrænsede udvidelsesmuligheder. Denne barriere sigter transportcentret på at afhjælpe.

Skandinavisk Transport Center - Køge er planlagt til at blive Sjællands største sammenhængende erhvervs- og transportområde og ligger centralt placeret i forhold til motorvejsnettet. Transportcentret består af tre områder, et egentligt erhvervsområde, et decideret transportcenter samt et Public Service-område.

Erhvervsområdet henvender sig til større lager- eller produktionsvirksomheder samt distributionsvirksomheder, mens transportcentret er vært for små og mellemstore transport- og lagervirksomheder. Transportcentret har faciliteter som forskellige service- og reparationsmuligheder, vaskeanlæg samt indhegnet og tv-overvåget parkeringsplads. Public Service-området indeholder servicestation, kiosk, restaurant/fastfood samt på sigt hotelfaciliteter.

Den tætte lokalisering betyder, at omkostninger, der er fælles, kan deles. Samtidig kan produktions- og serviceapparatet udnyttes mere effektivt. Dette er ikke mindst interessant for små og mellemstore virksomheder.

Containerterminal Øst i Århus Havn

Ved Århus Havns aftale med virksomheder i A.P. Møller gruppen er det lykkedes for havnen, der er en mellemstor havn i international/regional sammenhæng, at etablere et langsigtet samarbejde med verdens største containerrederi og med transport- og logistikvirksomheden Maersk Logistic.

Havnens udgangspunkt har været at foretage investeringer i takt med udviklingen i efterspørgselen og i havnens økonomi. Havnen har således i samarbejde med kommunen og amtet udarbejdet en masterplan for den fremtidige havnemodernisering og udvidelse.

Maersk Logistics har sammen med to andre virksomheder i A.P. Møller-gruppen, Thor Jørgensen og Dania Trucking, lejet sig ind på et nyinddæmmede areal (Containerterminal Øst), der ejes af Århus Havn. Herudover har virksomheden etableret lager- og pakhus samt reparationsfaciliteter. Samtidig har havnen investeret i 3 Post Panamax containerkraner.

Containerterminalen optager et areal på 200.000 kvm, hvor 116.000 kvm udnyttes til opmagasineringsplads for containerne. Derudover findes logistik- og serviceydelser som kontrol af kølecontainere, værksted til servicering af mobilt materiel, et 18.000 kvm stort pakhus, oplagring af stykgods, distributionscenter samt administration.

I pakhuset håndteres en lang række forbrugsvare fra TV, hårde hvidevarer og til tekstiler. På tekstilområdet er pakhuset bygget således, at håndteringen i vidt omfang sker fuldautomatisk. Varerne pakkes ud, kontrolleres og forsendes rundt omkring i landet efter kundens anvisninger. Maersk Logistics servicerer en række store kunder i hele landet fra Containerterminal Øst.

5.3 Samarbejde med andre aktører i transportkæden

Holstebro-Struers Havneteam

I januar 2001 startede Holstebro-Struer Havn og skibsmæglervirksomheden Lehmann Jensen A/S fra Lemvig et samarbejde med det formål at skaffe mere gods til havnen ved hjælp af opsøgende arbejde blandt transportkøbere i havnens bagland. Holstebro-Struer havn havde på daværende tidspunkt en godsomsætning på ca. 200.000 tons.

De to partnere dannede i fællesskab det såkaldte Havneteam. Der blev ansat en daglig leder til at undersøge markedet, afdække transportbehov og -vaner hos transportkøberne samt opsøge potentielle kunder for at gøre reklame for havnen. Havneteamet kan ses som eksempel på, at små virksomheder ved samarbejde kan prioritere opgaver, som ellers ikke vil blive løst.

Filosofien bag Havneteamet var, at transportkøberne ofte ikke nødvendigvis fravælger havnen, fordi den ikke er attraktiv, men fordi de ikke ved, hvad havnen kan tilbyde. Transportkøberne bruger ofte en transportør, de har kendt i mange år, har tillid til, og som har vist sig at være fleksibel og effektiv. Derfor var Havneteamet klar over, at det skulle kunne tilbyde den samme service for at kunne konkurrere med de transportører, speditører og mæglere, som transportkøberne normalt anvender. Havneteamet tilbød derfor at arrangere transporten fra dør til dør, således at det at vælge søtransport ikke er mere besværligt for kunden.

Havneteamet ønskede endvidere at kunne anvende Holstebro-Struer Havns position og kompetencer i forhold til at give tilbud om administrative samarbejdsrelationer med øvrige trafikhavne i Limfjorden. De øvrige havne omkring Limfjorden er, bortset fra Aalborg, mindre havne med begrænsede ressourcer til udvikling af såvel forretningsområder som medarbejdere. Havneteamet ønskede gennem større samarbejde og eventuel anderledes arbejdsdeling havnene imellem at kunne afhjælpe nogle af disse problemer.

Havneteamet blev organiseret således, at Holstebro-Struer Havn og Lehmann Jensen A/S begge indskød arbejdskapital for en periode på tre år, hvor ideen skulle vise sin bæredygtighed. Efter 1. år skulle der foretages en evaluering af de resultater, der var opnået. Herunder ikke mindst om det var lykkedes at få aftaler på plads, der kunne skaffe mere gods til havnen.

Som led i evalueringen i februar 2002 måtte det konstateres, at det tager tid at få aftaler i stand med transportkøbere, selvom interessen er til stede.

Derfor blev det besluttet at nedlægge Havneteamet, men at fortsætte aktiviteterne i et samarbejde mellem de to parter. Der er endvidere etableret aftaler med Lemvig og Thyborøn havne om tillige at tilbyde afskibning i disse to havne, således at udbudet nu er bredere end Holstebro-Struer.

Det er vurderingen, at Havneteamet fik skabt nogle gode kontakter, som forhåbentlig kan skabe øget omsætning for Limfjordshavnene i fremtiden. Samtidig måtte det dog også konstateres, at det er vanskeligt for mindre havne at konkurrere med vejtransport.

Transportkøbere flytter ind på havnen i Kalundborg

Det samlede havnekompleks i Kalundborg består af tre havne; Kalundborg Havn, Statoils Oliepier og Asnæsværket. De to sidstnævnte er private havne. Tilsammen har de tre havne den største godsomsætning i Danmark.

Kalundborg Havn har gennem en årrække haft en strategi, der går ud på at invitere traditionelle transportkøbere, herunder produktionsvirksomheder samt maritime erhverv til at etablere sig på havneområderne. Formålet er at styrke samarbejdet mellem havn og virksomheder samt at øge virksomhedernes engagement i havnen.

Dette har indtil videre været en succesrig strategi. På havnen er der i dag produktionsvirksomheder, skibsmæglervirksomheder, skibshandlere, eksportører af landbrugsprodukter, lodsboade, bugserboade, supplyskibe samt virksomheder indenfor olieindustrien. De produktionsvirksomheder, der placeres på Kalundborg Havn, er havnerelevante. Deres produktion er afhængig af, at de kan få deres produkter direkte ud på skib. Dertil kommer gods- og passagertrafik til Jylland og Samsø.

Eksempelvis har NKT Cables A/S og NKT Flexible's etableret nye fabriksanlæg, der tilsammen udgør ca. 40.000 m² bygninger på et ca. 157.000 m² stort areal. Her har havnen været behjælpelig med investeringer i infrastrukturen.

Det norske statslige olieselskab Statoil har som nævnt egen privat havn ved siden af Kalundborg Havn. Statoil har haft eget olieaffinaderi i Kalundborg siden 1960. Havnene blev valgt på grund af vanddybden, som er nødvendigt, når de store olietankskibe skal anløbe havnen for at losse råolie eller laste olieprodukter.

Med tiden er tankskibene blevet stadig større. I slutningen af 1990'erne fik Statoil det problem, at det ikke var muligt at modtage fuldt lastede råolietankskibe. Ved et samarbejde mellem havnen og Statoil blev en ny kaj med 15 meter dybgang etableret.

Fra 1990-2000 har Kalundborg Havn investeret over 140 mio. i udbygning af kajanlæg, havnebassiner og landfaciliteter. I samme periode har havnens kunder investeret over en milliard kroner i bygninger mv. på havnearealerne. Havnens succeskriterium er at have arealer, udstyr og anlæg til rådighed for udlejning til nye kunder, der ønsker og har behov for en placering på havnen.

Intermodale kombitog

DSB Gods, senere Railion Denmark A/S har i en årrække tilbudt transport med intermodale kombitog mellem en række destinationer i Danmark. De intermodale kombitog er hele togsæt, der kører i fast rutefart mellem udvalgte destinationer, ofte to terminaler.

Der køres i dag faste kombitog på strækningerne Høje Taastrup-Århus-Aalborg, Høje Taastrup-Esbjerg og Høje Taastrup-Taulov. Der køres om natten, således at togene er fremme om dagen inden arbejdstids begyndelse. Der køres med lastbiltrailere, veksellad og containere. Herved sikres endvidere nem omladning til skib og lastbil.

Railion Denmark A/S kan skræddersy færdige logistikløsninger til sine kunder og arbejder med at udbygge sine multimodale ydelserne. I mange år har der været såvel tekniske som administrative barrierer ved landegrænserne, som stod i vejen for at gøre internationale jernbanetransporter konkurrencedygtige. Disse problemer er i dag ved at blive løst. Der er derfor gode muligheder for, at internationale kombinationer af skibs- og jernbanetransport kan se dagens lys i fremtiden.

5.4. Kompetenceudvikling og ændrede arbejdsprocesser

Pilotforsøg med selvstyrende havnearbejdergruppe i Københavns Havn (CMP)

I Københavns Havn blev der i år 2000 kørt et pilotprojekt med en selvstyrende gruppe i produktionsafdelingen. Gruppen bestod af 17 personer med 12 havnearbejdere, 4 kranførere samt 1 skibsformand. Gruppen skulle tage sig af planlægningsopgaver, lastning og losning samt mindre reparationer af materiel. Projektet byggede på frivillighedsprincippet, og der var en forskellig aldersfordeling samt uddannelses- og erfaringsbaggrund.

Formålet med projektet var at:

- Få en indikation af, om det var muligt at organisere de daglige arbejdsopgaver i produktionsafdelingen med selvstyrende grupper.
- Undersøge om det med et forretningsmæssigt udgangspunkt ville være en fordel med selvstyrende grupper.
- Få en indikation af, hvor langt det var muligt at gå med uddelegering af arbejdsopgaver.
- Få beskrevet nogle af de barrierer der fandtes, således at man aktivt kunne forholde sig til dem.
- Få et fornuftigt arbejds- og beslutningsgrundlag for det videre forløb.

Der blev tilrettelagt et 9 ugers forløb for forsøgsgruppen. Det startede med en introdag, hvor havneledelsen redegjorde for sine tanker bag forløbet og forventningerne hertil. Herefter kom deltagerne på kursus, hvor de blev undervist i teambuilding, instruktionsteknik samt produktionsgrupper. Kurset blev tilrettelagt i samarbejde mellem arbejdsgruppen, AMU Center København samt Havnearbejdernes Fællesforbund. Herefter skulle de nye teknikker prøves af i det daglige arbejde. Forsøgsgruppen arbejdede i alt fire uger, skiftevis på aften- og daghold. Der blev sluttet af med evaluering, gruppens egen rapportskrivning samt en studietur til havnene i Rotterdam og Antwerpen.

Evalueringen af forsøget viste, at planlægningsfasen var vanskelig for gruppen. Baggrunden herfor var sandsynligvis, at pilotprojektet var startet uden klart definerede rammer. Dette skyldtes, at ledelsen ønskede at lade det stå åbent, hvor langt det var muligt at nå med uddelegering. Derfor skulle gruppen selv være med til at sætte rammerne. Pilotprojektet viste, at jo mere det var muligt at planlægge forud, jo nemmere og mere gnidningsfrit gik samarbejdet og selve opgaveløsningen. Derfor blev det konkluderet, at kommunikation og samarbejde mellem planlægningskontor, selvstyrende gruppe og andre involverede parter var meget vigtig.

Deltagerne var positivt overasket over forløbet og oplevede større arbejdsglæde og godt sammenhold i gruppen. De var meget engagerede i projektet, og det blev vurderet, at frivillighedsprincippet er en vigtig forudsætning for succes med selvstyrende grupper.

Flere af havnens kunder gav positive tilbakemeldinger på, at de havde oplevet en bedre service i forsøgsperioden. Dette skyldtes blandt andet, at gruppen var meget fleksibel med hensyn til at tilrettelægge pauser, så deadlines bedre kunne overholdes.

Pilotprojektet blev samlet betegnet som en succes. På baggrund af de positive erfaringer overvejes det, hvorledes havnen mere permanent kan fortsætte uddelegering af arbejdet til selvstyrende grupper i produktionsafdelingen. Disse overvejelser involverer også ændrede aftaler med de faglige organisationer.

Mobile havneteams

I en række danske havne er der i dag etableret mobile havneteams, der betjener flere forskellige havne ved at udføre stevedoringsopgaver. Et eksempel er CSA (Cargo Service Aarhus A/S), der opererer med mobile teams i en række danske havne. Som led heri håndteres blandt andet projektlaster, der er komplekse arbejdsopgaver, som er forskellige fra gang til gang. Under arbejdet med Den Blå Landevej har det vist sig, at der eksisterer tilsvarende eksempler, nogle i lidt mindre målestok, andre steder i landet.

De mobile havneteams kan være med til at nedsætte omkostningerne for små havne og dermed være med til at skabe et fortsat eksistensgrundlag. Samtidig kan de også være med til at give medarbejderne nye muligheder for at udvikle deres kompetencer.

Medarbejderne kan være ansat af en havn eller en stevedorevirksomhed. Nabohavne kan yderligere indgå forskellige former for aftaler om, hvorledes man kan låne personale af hinanden.

Århus Stevedore Kompagni A/S servicerer 7-8 forskellige havne, som ikke alle er placeret tæt på hinanden. Stevedoringsudstyr kan indenfor en vis størrelse ligeledes flyttes fra havn til havn, hvilket kan være med til at mindske de enkelte havnes behov for nye investeringer.

Havneteams består ofte af en fast gruppe medarbejdere, som gennem arbejdsorganiseringen er blevet godt ”tømret sammen” som gruppe og har et godt kendskab til hinanden. Arbejdsgiverne vil tilsvarende være mere motiverede for at investere i uddannelse til medarbejderne i denne type havneteams, da der er tale om fastansatte medarbejdere.

5.5 Regionalt havnesamarbejde

Associated Danish Ports (ADP)

Sammenlægningen af Fredericia og Nyborg havne i Associated Danish Ports A/S er den første havnesammenlægning i Danmark, og selskabet er blandt de første aktieselskabshavne efter den nye havnelovs ikrafttrædelse. Selskabet blev dannet i marts 2000, og det første år var kendetegnet ved en stigende godsomsætning for begge havne.

I løbet af år 2001 vil Middelfart Kommune gå ind i ADP. Havnevirksohmheden vil blive udvidet med et havneareal i Middelfart, der tidligere var en del af en privat havn. Dette område er planlagt anvendt til forskellige former for nichevirksohmhed indenfor transport- og logistik og har fordele ved at være placeret tæt på motorvejsnettet.

Terminalen i Fredericia, som den hedder i ADP's terminologi, har Danmarks største godsomsætning. Det er en position, som ikke mindst er skabt på grund af de store mængder olie fra Nordsøen. Nyborg Havn-terminalen har god plads og ligger godt placeret ud til dybvandsruten i Storebælt. Efter at Storebæltsforbindelsen var blevet en realitet, måtte havnen se sig om efter nye opgaver. Det centrale er nu at få trukket gods hertil.

Fredericia Havn var allerede inden sammenlægningen Danmarks største havn målt på godsomsætning, og havnens styrke er naturligvis størrelsen og økonomien.

I ADP's bestyrelse deler erhvervslivet, politikerne og medarbejderne de ni bestyrelsesposter. Formandsposten er besat med en erhvervsperson. De to terminaler fungerer som afdelinger i det samme aktieselskab.

ADP er i gang med at få etableret en sejlrende nord om Fyn med en vanddybde på 16 m, hvorved tankskibe på op til 120.000 tons kan få adgang til Fredericia havn. Virksohmheden forventer, at aktieselskabskonstruktionen og sammenlægningen kan give øgede muligheder for nye investeringer.

Senest har ADP i august 2001 blevet fremlagt en strategiplan som skal være arbejdsredskabet for virksohmheden de kommende 5-10 år. Den overordnede ide bag ADP er bl.a. at udnytte de muligheder, som den nye havnelov tilbyder.

ADP forventer, at der i fremtiden vil være flere havne, som vil blive interesseret i at indtræde i ADP for at få flere muligheder og bedre økonomi.

5.6 Sikring af forholdet mellem havn og by gennem planlægning

Salg og udflytning af aktiviteter i Aalborg Havn A/S

Aalborg Havn A/S er opdelt i Centralhavnen, der ligger tæt på bymidten og Østhavnen, som ligger en times sejlads ud mod Kattegat i et område tæt på velfungerende infrastruktur og på god afstand af bebyggede områder.

I Aalborg er der gennem de sidste 10 år gennemført en række havneplaner i samarbejde mellem Aalborg Havn og kommunen. Udgangspunktet for de indgåede aftaler var, at kommunen ønskede en anden udvikling i de bynære havnearealer, dvs. Centralhavnen. Samtidig var Aalborg Havn i besiddelse

af en række arealer, som havnen ikke længere havde brug for. Havnen ønskede i stedet at rette fokus mod udvikling af Østhavnen.

Over tre omgange, i 1992, 1998 og 2001 blev et samlet areal på 250.800 kvm solgt fra havn til kommune. Derved fik havnen omdannet uproduktive arealer til kapital og mulighed for yderligere udbygning af Østhavnen. Kommunen fik adgang til havnearealerne og kunne sætte en ny byudvikling i gang. Samtidig blev der indgået aftaler mellem havn og kommune omkring områder, hvor havnen havde en myndighedsopgave at udføre. Dette drejede sig om eventuelt forurenede grunde og om fjernelse af et tanklager.

Arealerne i Østhavnen indgår i kommunens lokalplaner og i regionsplanlægningen for Nordjyllands Amt. Området har desuden været genstand for en omfattende erhvervsudviklingsplanlægning. Derfor er alle forhold vedrørende naboarealer og lignende afklaret på forhånd, og der tillades ikke opførelse af boligbyggeri på og omkring erhvervsarealerne i Østhavnen.

I Østhavnen findes arealer til industri, håndværk og handel, og en lang række virksomheder med direkte eller indirekte tilknytning til transportsektoren er aktive i området. Nordisk Transportcenter er en del af aktieselskabshavnen Aalborg Havn og placeret i Østhavnen. Her findes terminalanlæg til bulkgoods, stykgods og projektgods samt en containerterminal. Containerterminalen er basishavn for trafikken til Grønland og det øvrige nordatlantiske område.

I Centralhavnen håndteres i dag stykgods, bulk og projektlast samt olie. Krydstogtskibene har anløbsplads her, hvilket er ideelt med nærheden til de centrale byområder.

Ifølge Aalborg Havn er samarbejdet med kommunen omkring arealsalg og ejerskifte sket i en positiv ånd og med gensidig respekt for hinandens opgaver. Dette mener man er vigtige forudsætninger i samarbejdet mellem by og havn.

Bilag 1 - Danske havnes godsomsætning i 1999 og 2000²²

P = privat havn

Havne 1000 tons	Godsomsætning 1999	Godsomsætning 2000
Fredericia	14.600	16.172
København	9.600	8.848
Statoil, p	8.822	9.005
Århus	7.768	9.847
Helsingør	5.245	5.237
Rødby	4.191	4.550
Enstedværket p	4.071	3.049
Esbjerg	3.924	3.548
Frederikshavn	2.862	2.830
Aalborg Portland p	2.857	2.802
Aalborg	2.543	2.282
Asnæsværket p	1.970	2.109
Sjællands Odde	1.896	5
Ebeltoft p	1.891	0
Kalundborg	1.698	3.158
Odense	1.681	1.617
Hirtshals	1.330	979
Rønne	1.135	1.124
Studstrupværket p	1.114	864
Kolding	1.061	1.286
Åbenrå	1.003	1.188
Gulf-havnen	964	881
Randers	869	997
Grenaa	842	770
Vejle	838	856
Køge	816	777
Avedøreværket p	790	626
Stålvalseværket p	763	805
Gedser	656	868
Nakskov	643	370
Nordjyllandsværk p	579	663
Horsens	532	484
Næstved	415	535
Nykøbing F	403	402
Stigsnæsværket p	400	434
Nyborg	391	479
Korsør	360	426
Fakse Kalk p	303	252
Dansk salt p	300	309
Lyngs Odde	277	226
Skagen	269	228
Hanstholm	238	385
Holstebro-Struer	237	191
Thyborøn	236	376
Holbæk	228	190
Tårs	227	231
Spodsbjerg	227	231
Fur	177	174
Haderslev	169	140
Maribo	164	
Branden Havn	164	164
Hundested	162	268
Vordingborg	155	197
I alt	95.056	94.435

²² For havne med en godsomsætning større end 150.000 tons i 1999.

Bilag 2 – Havnelovens virksomhedsområde

Trafikministeriet har efter vedtagelse af havneloven overdraget 11 tidligere statshavne til kommuner eller amts-kommuner. De to tilbageværende stats-havne er Thorsminde og Helsingør. Herudover ejer staten direkte eller in-direkte havne med begrænset anvendelsesområde.

De mindste havne vil efter havneloven blive organiseret som kommunale havne, direkte styret af kommunalbestyrelsen i den kommune, havnen er beliggende. Budget og regnskab er en integreret del af det kommunale bud-get og regnskabssystem. Den kommunale havns opgaver er at forestå anlæg og drift af havneinfrastrukturen herunder fx kajer, havnebassiner og tilstødende landarealer.

Det forudsættes i bemærkningerne til havneloven, at de mindste havne ikke deltager i konkurrencen om gods mellem havnene. Ofte vil det gods, de modtager, være betinget af havnens funktion i det lokale område f.eks. i for-bindelse med småøtrafikken.

Godstrafikken over de mindre havne er karakteriseret af få årlige anløb eller er betinget af, at en enkelt virksomhed i baglandet benytter sig af havnen.

Havnenes kerneopgaver er først og fremmest at sikre drift og anlæg af hav-neinfrastruktur såsom kajer og havnebassiner, men de skal i sammenhæng med havnens aktiviteter og udvikling sikre tilstrækkelige landarealer til ny-bygninger og til lagerarealer. Havnene kan endvidere stille suprastruktur som kraner, pakhuse m.v. til rådighed for betjeningen af skibe, stevedorer, areallejere mv.

Kommunale selvstyrehavne skal drives således, at deres indtægter mindst dækker omkostningerne, herunder afskrivninger. Såfremt selvstyrehavnen i 3 på hinanden følgende år har haft et samlet negativt driftsresultat, skal havnen overgå til en kommunal havn.

Kommunale selvstyrehavne må som udgangspunkt ikke udføre havnere-laterede operatøropgaver som stevedoring.

Af bemærkningerne til havnelovforslaget fremgår, at sådanne havne kan have fordel af at indgå forretningsmæssige aftaler, inklusive langtidskon-trakter med stevedorer, mæglere og andre operatører.

Aftalerne skal gensidigt forpligte parterne til hver for sin del (dvs. forret-ningsområde, regning og risiko), at levere drift og anlæg (eller aftage ydel-ser). Disse skal i henseende til priser, faciliteter, serviceniveau, tilgængelig-hed m.v. bidrage til at øge havnens samlede konkurrenceevne og dermed tjene alle parter interesse.

Såfremt forholdene tilsiger det, vil kommunale selvstyrehavne i særlige til-fælde kunne opnå tilladelse hos Trafikministeriet til at forestå havnerelateret operatørvirksomhed. Der er ikke 1½ år efter lovens ikrafttræden forelagt nogen ansøgninger herom.

Ved lovens behandling i Folketinget blev det tilkendegivet, at der vil blive lagt vægt på, om havnen kan sandsynliggøre, at den private operatørvirk-somhed ikke fungerer tilfredsstillende i privat regi. Tilsvarende skal havnen

have udtømt alle muligheder og forsøgt at tiltrække private operatører for at indgå forretningsmæssige aftaler med disse. Generelt er det tilkendegivet, at tilladelse skal gives ud fra den målsætning, at havnene skal sikres muligheder for til enhver tid at kunne betjene skibe (losning/lastning m.v.).

Det vil være en forudsætning, at der etableres en selvstændig regnskabs- eller opgørelsespligt, således at der sker en separering fra havnens øvrige aktiviteter.

Havnen må endvidere ikke indgå i formaliseret selskabsdannelse med private virksomheder.

Havne organiseret som et helt eller delvist kommunalt ejet aktieselskab indebærer, at der etableres en erhvervsdrivende virksomhed.

En sådan organisationsform giver mulighed for også at udføre havnerelateret operatørvirksomhed. Her gælder tilsvarende et krav om separering fra havnens øvrige midler.

Private havne, hvor ejerkredsen skal findes uden for det offentlige regi, har ikke begrænsninger for de aktiviteter, som havnen kan beskæftige sig med.

Sådanne havne findes i dag næsten udelukkende som havne med begrænset anvendelsesområde.

Fra 1. 1. 2004 vil sådanne havne efter anmeldelse til Trafikministeriet kunne udvide deres anvendelsesområde. I den forbindelse vil de få pligt til at modtage skibe i det omfang, pladsforholdene tillader det. Her gælder samme regler som for de øvrige havne.

Udvidelse af anvendelsesområdet kan ske før 1.1.2004, såfremt Trafikministeren giver tilladelse hertil. Tilladelsen kan gives, når væsentlige trafikpolitiske hensyn tilsiger dette. Gulfhavnen ved Skælskør, der blev etableret til at betjene det nu lukkede olieraffinaderi, har fået en sådan tilladelse pr. 1. april 2001. Havnen har samtidig fået modtagepligt på linie med andre havne.

Den nye havnelov gav mulighed for at havne, der hidtil har udført skibsrelaterede hjælpetjenester som bugsering, lodseri og trosseføring, kan fortsætte hermed. Århus Havn har eget lodseri, udfører trosseføring og har egne slæbebåde. Herudover udfører havnene i Grenaa, Kolding, Randers, Rønne og Vejle bugsering, mens Hirtshals og Hanstholm udfører lodseri.

Bilag 3 - EU-Kommissionens forslag til Europaparlamentet og Rådets direktiv om markedsadgang for havnetjenester²³

Forslaget definerer havnetjenester som ydelser af kommerciel art, der mod betaling ydes til havnebrugere. Betaling for sådanne tjenester indgår normalt ikke i de afgifter, der opkræves for at kunne anløbe eller operere i en havn. Konkret omfatter havnetjenester i direktivforslaget lodsning, bugsering, fortøjning, lasthåndtering og passagerservice.

Kommissionen anfører, at finansiering af mange havnefaciliteter i stadig højere grad bliver den private sektors ansvar. Samtidig har selve havnen en tendens til at begrænse sig til at være infrastrukturudbyder samt finansiere og drive de faciliteter, som er af afgørende betydning for sikker og effektiv drift af havnen som helhed.

Ifølge Kommissionen sker dette parallelt med, at flere og flere havne forsøger at udvikle en mere aktiv kommerciel rolle i samarbejde med private partnere i og uden for havnen.

Det er igennem den kommercielle rolle, at havnene sigter mod den bedst mulige udnyttelse af deres investeringer. Konkurrencen mellem havne er steget betydeligt siden gennemførelsen af det indre marked, og havnetjenesters pris og kvalitet er nøglefaktorer for brugernes valg af havn. Bedre havnetjenester medfører en bedre udnyttelse af søtransport, herunder nærskibsfart samt multimodal transport med et søtransportled og dermed en aflastning af presset på landtransportnettet.

Der er i dag meget forskellige regler om markedsadgang for havnetjenester i de forskellige lande.

Ved forslaget om adgang til havnetjenester sikres lige adgang og konkurrence på lige vilkår. Reglerne skal desuden tage højde for havnenes dobbeltrolle som forvalter/udvikler og som leverandør af havnetjenester i konkurrence med andre leverandører.

Det foreliggende forslag har derfor som mål, at medlemsstater skal sikre leverandører af de nævnte havnetjenester (lodsning, bugsering, fortøjning, lasthåndtering og passagerservice) adgang til markedet. Forslaget omfatter kun havne af en vis størrelse (mindst 3 mio. tons eller 500.000 passagerer i de seneste tre år). I Danmark vil en halv snes havne i givet fald blive omfattet af direktivet.

Forslaget griber ikke ind i forpligtelser mv. i henhold til eksisterende direktiver vedrørende offentlige tjenesteydelser, indkøb, bygge- og anlægskontrakter, tilbudsgivning og gensidig anerkendelse af erhvervsmæssig uddannelse.

Medlemsstaterne kan forlange, at leverandører af havnetjenester skal søge tilladelser, der kan tidsbegrænses for 5-25 år afhængigt af de foretagne investeringer. Antallet af leverandører af havnetjenester kan kun begrænses efter gennemsigtige og objektive kriterier på grund af problemer, der skyldes plads eller kapacitet, eller når det drejer sig om teknisk-nautiske tjenesteydelse relateret til søfartens sikkerhed.

²³ KOM(2001) 35.

Medlemsstaterne skal ifølge direktivforslaget udpege en eller flere såkaldte ”kompetente myndigheder”, som skal gennemføre bestemmelserne, herunder om autorisering, begrænsning i antallet og udvælgelse af tjenesteleverandører i havne.

Hvis den kompetente myndighed selv er den, der styrer havnen (”managing body of the port”), og selv ønsker at yde havnetjenester, skal den være stillet som enhver anden tjenesteleverandør. Som konsekvens heraf kan havnen ikke deltage i udvælgelsen af andre leverandører.

Derfor skal der i sådanne tilfælde udpeges en anden, uafhængig myndighed til at varetage opgaverne omkring begrænsning i antallet og udvælgelse af tjenesteleverandører.

I forbindelse med lasthåndtering skal der dog som hovedregel være mindst to for hver kategori af last. Disse skal være fuldstændigt uafhængige af hinanden.

Der foreligger ikke nogen tidsplan for drøftelser af forslaget til direktiv i Rådets Transportarbejdsgruppe. Gennemførelse af det foreliggende forslag som fremsat af Kommissionen vil nødvendiggøre en ændring af havneloven.

I forhold til danske havne er den skelsættende ændring efter det foreliggende direktivudkast de store havnes mulighed for at kunne tilbyde havnetjenester, uanset deres organisationsform. Kravet om selvstændig regnskabspligt for den enkelte havneydelse må forventes opretholdt.

Bilag 4 - Havnen som offentlig myndighed

Havnen varetager på følgende områder opgaver som offentlig myndighed:

I henhold til *Havnelovens* §15 kan Trafikministeren fastsætte ordensregler for havne. Håndhævelsen af disse kan anses for at være en myndighedsudøvelse. I henhold til § 19, stk. 3 i *Havneloven* forbliver de forskrifter, trafikministeren har udstedt i medfør af den tidligere lov om trafikhavne, i kraft, indtil de måtte blive afløst af nye forskrifter. Trafikministeriets bekendtgørelse nr. 355 af 12. maj 1997 fastsatte standardreglement for overholdelse af orden i danske havne, der stadig er gældende. Bødebestemmelserne i § 32, stk. 2-5 er dog ændret ved bekendtgørelse nr. 1014 af 15. december 1999.

I henhold til *Lov om sikkerhed til søs* §16 kan havnefogeder (havnemestre) af Søfartsstyrelsen bemyndiges til foreløbigt at tilbageholde et skib. En liste over havnemyndigheder med sådan tilbageholdelsesbemyndigelse offentliggøres i ”Meddelelser fra Søfartsstyrelsen”. I henhold til lovens §20 skal bl.a. havnemyndigheder, som får kendskab til forhold, der strider mod denne lov eller regler fastsat i medfør af loven, underrette Søfartsstyrelsen herom. Vedkommende myndighed kan fastsætte regler herom.

I medfør af *Havmiljølovens* §24 har Miljøministeren efter forhandling med Trafikministeren fastsat bekendtgørelse nr. 631 af 27. juni 2000 om modtageordninger for affald fra skibe samt om skibes aflevering af affald i havne. Det er i den forbindelse pålagt havnene at etablere ordninger til modtagelse af driftsaffald og lastrester. I det omfang, havnene er pålagt at udføre kontrol med, at reglerne overholdes og/eller tilsyn med anlæg, kan opgaven anses for en myndighedsudøvelse.

I henhold til lovens §35, stk. 3 kan Kommunalbestyrelsen pålægge havnebestyrelsen at udarbejde en beredskabsplan for bekæmpelse af forurening i havnen og at drage omsorg for, at det nødvendige materiel er til rådighed. I henhold til lovens §38, stk. 3 skal havnebestyrelsen straks indberette til miljøministeren, såfremt der i havnen iagttages væsentlig spild af olie eller skadelige flydende stoffer, og at der er fare for forurening af havet. Denne indberetningspligt er yderligere uddybet i bekendtgørelse nr. 771 af 24/10-98 om indberetning i henhold til lov om beskyttelse af havmiljøet.

Bekendtgørelse om skibes forsyning med drikkevand i danske havne har hjemmel i lov om levnedsmidler mm (Lovbekendtgørelse nr. 26 af 9. februar 1968) samt i lov om tilsyn med skibe (nu: Lov om sikkerhed til søs). I henhold til bekendtgørelsens §7, stk. 4 fører havnebestyrelsen tilsyn med, at hydranter og slangemateriel, der findes på havnen, er i orden og benyttes på rette måde, samt at slambrøndene renses med passende mellemrum. Et sådant tilsyn kan anses for myndighedsudøvelse. De øvrige krav i bekendtgørelsen er underlagt tilsyn ved Statens Skibstilsyn (nu: Søfartsstyrelsen), sundhedskommissionerne og embedslægerne.

Bilag 5 – Overarbejdsbetaling og ventepenge for havnearbejdere, opgjort i timer og % i 2. halvdel af 2000 samt uge 1-10 2001 på en større dansk stevedorevirksomhed²⁴.

Timer med:	Havnearbejdere, arbejdstimer i alt	Overarbejdsbetaling		Ventepenge
		50%	100%	Timer
Uge 27/2000	1834,0 timer	366,5 t	367,5 t	
Uge 28/2000	1920,0 timer	421,0 t	309,5 t	
Uge 29/2000	1781,0 timer	350,5 t	252,0 t	
Uge 30/2000	1379,5 timer	281,5 t	159,5 t	
Uge 31/2000	1733,0 timer	391,5 t	311,0 t	
Uge 32/2000	1370,0 timer	295,0 t	247,5 t	
Uge 33/2000	1779,5 timer	379,0 t	211,0 t	
Uge 34/2000	1623,5 timer	316,0 t	306,0 t	
Uge 35/2000	1009,0 timer	171,5 t	74,5 t	
Uge 36/2000	2390,5 timer	500,0 t	482,0 t	
Uge 37/2000	1344,0 timer	261,5 t	270,0 t	
Uge 38/2000	1712,0 timer	403,0 t	387,0 t	
Uge 39/2000	2165,5 timer	447,5 t	462,5 t	145,0 t
Uge 40/2000	1651,5 timer	360,5 t	479,5 t	128,0 t
Uge 41/2000	2072,5 timer	432,0 t	769,0 t	128,5 t
Uge 42/2000	1906,5 timer	426,5 t	614,0 t	232,5 t
Uge 43/2000	1458,0 timer	327,5 t	308,5 t	86,0 t
Uge 44/2000	2397,5 timer	610,0 t	557,0 t	141,5 t
Uge 45/2000	2132,5 timer	410,0 t	429,5 t	218,0 t
Uge 46/2000	2102,0 timer	431,0 t	341,0 t	50,5 t
Uge 47/2000	1830,0 timer	404,0 t	384,0 t	113,5 t
Uge 48/2000	2147,5 timer	496,0 t	390,5 t	75,5 t
Uge 49/2000	1841,0 timer	381,0 t	336,5 t	142,0 t
Uge 50/2000	1723,0 timer	366,0 t	476,5 t	127,0 t
Uge 51/2000	2585,0 timer	589,0 t	483,0 t	113,5 t
Uge 52/2000	1099,5 timer	251,0 t	194,0 t	96,5 t
Uge 1/2001	922,5 timer	209,5 t	268,0 t	120,0 t
Uge 2/2001	1465,0 timer	343,0 t	195,0 t	33,5 t
Uge 3/2001	1768,5 timer	315,0 t	498,0 t	53,0 t
Uge 4/2001	1752,5 timer	431,5 t	368,5 t	72,5 t
Uge 5/2001	1993,0 timer	389,5 t	566,5 t	120,5 t
Uge 6/2001	1346,0 timer	305,0 t	366,0 t	79,5 t
Uge 7 2001	2100,5 timer	392,5 t	457,5 t	113,0 t
Uge 8 2001	1172,0 timer	306,0 t	298,0 t	72,0 t
Uge 9 2001	1532,5 timer	361,5 t	267,0 t	34,0 t
Uge 10 2001	1963,0 timer	513,5 t	298,0 t	95,5 t
I alt timer	63003 timer	13636 t	13285,5	2591,5 t
% af totale antal timer		21%	21%	4%

²⁴ Ventepenge er ikke opgjort i perioden uge 27-38 2000.

Bilag 6 - EU som inspirator og konceptudvikler

Følgende områder skal kort nævnes:

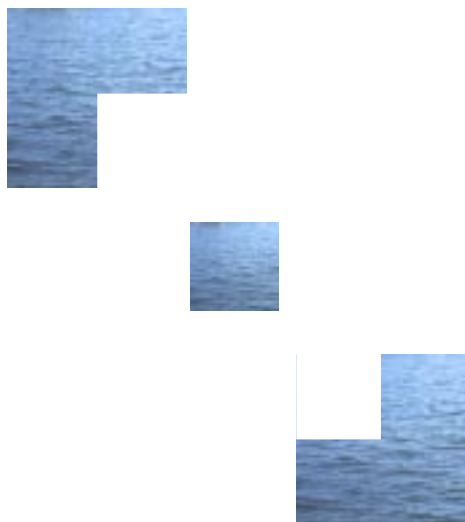
- *Situationsrapport om nærskibsfarten* - Kommissionen udgiver ca. hvert andet år en situationsrapport om nærskibsfarten. Konklusionen på 1999-rapporten var, at nærskibsfarten bør forbedre sit image, så det er passende for en dynamisk og moderne sektor. Nærskibsfarten lider ifølge rapporten under et lidt gammeldags image, som er med til at gøre, at den bliver fravalgt til fordel for vejtransport.
- *Short Sea Shipping Focal Points* – Der er tale om et europæisk netværk med en repræsentant fra hvert land med det formål at fremme udbredelsen af nærskibsfarten. Søfartsstyrelsen er den danske repræsentant. Netværket arbejder blandt andet med identifikation af flaskehalse, der hæmmer udviklingen af nærskibsfarten og opstilling af løsningsforslag herfor.
- *Etablering af Short Sea Shipping Promotion Centers* – Den danske Coastercentral er et eksempel på et Short Sea Promotion Center, og arbejder med forskellige former for markedsføring til fremme af nærskibsfarten. I dag er der etableret sådanne centre i de fleste europæiske lande.
- *PACT og Marco Polo* - Programmerne støtter projekter indenfor multi-modal transport. PACT (Pilot Action for Combined Transport) er netop afsluttet, og Marco Polo er under udvikling. Det forventes igangsat 2003 med et årligt budget på 30 mio. Euro frem til 2010.

Formålet med Marco Polo er at fremme skiftet fra vejtransport til andre transportformer og programmet har fokus på transporter mellem medlemslandene samt EU og ansøgerlandene. Marco Polo-programmet opererer med et bredere støtteområde end PACT.

- *Rammeprogrammer for forskning og teknologisk udvikling* – Gennem de flerårige rammeprogrammer afsættes ressourcer til forskning, herunder transportforskning. Det 4. Rammeprogram havde et særligt transportprogram, der bestod af ca. 270 transportrelaterede projekter, hvoraf en stor del omhandlede intermodal transport. De vigtigste temaer var:
 - Teknologiske innovationer indenfor skibsteknik og sikkerhed.
 - Bedre udnyttelse af IT, herunder i forbindelse med havne og intermodale transportkæder.
 - Nye samarbejdsrelationer i transportkæderne.
 - Udvikling af transportkoncepter for de indre vandveje i Europa.
 - Kompetenceudvikling af menneskelige ressourcer i transportkæderne.

Arbejdet med forskning og udvikling er fortsat i 5. Rammeprogram og afløses i 2002 af 6. Rammeprogram. Resultaterne af 5. Rammeprogram er endnu ikke afrapporteret.

Vedrørende afrapporterede forsknings- og udviklingsprojekter henvises til Søfartsstyrelsens hjemmeside www.sofartsstyrelsen.dk.

**Trafikministeriet**

Frederiksholms Kanal 27
1220 København K
Tlf.: 33 92 33 55
Fax 33 12 38 93
E-mail: trm@trm.dk

Søfartsstyrelsen

Vermundsgade 38 C
2100 København S
Tlf.: 39 17 44 00
Fax.: 39 17 44 01
E-mail: sfs@dma.dk

ISBN 87-7454-237-0
(trykt udgave)
ISBN 87-7454-238-9
(elektronisk udgave)
S-2560

Februar 2002

Publikationen kan også
findes på
www.sofartsstyrelsen.dk