

EIERSTRATEGI FOR KARMSUND HAVN IKS

18.10.2016

Eierkommunene:

Karmøy kommune
Haugesund kommune
Tysvær kommune
Bømlo kommune
Sveio kommune
Bokn kommune

1. Innledning

I 2013 vedtok flere av eierkommunene en eierskapsmelding med prinsipper for god offentlig eierstyring. I etterkant har kommunene startet arbeidet med å utarbeide eierstrategier for de selskap hvor de har eierinteresser sammen.

Hensikten med felles eierstrategi er å samordne eiernes forventninger og gi klare og forutsigbare styringssignaler til Selskapet. Eierstrategien blir en plattform for dialog mellom politisk og administrativ ledelse i eierkommunene og Selskapet (representert ved styret) i formelle og uformelle eierforum.

Denne eierstrategien for Karmsund Havn IKS krever en endring av selskapsavtalen (vedtektene), og en ny instruks for valgkomitéen. Dette er selvstendige dokumenter men må sees i sammenheng.

2. Kort om utviklingstrekk i havnedrift

Nasjonale forhold:

Bransjen står overfor politiske og regulatoriske endringer. Staten har klare sektorpolitiske mål om mer effektiv og konkurransedyktig nærskipsfart og overføring av transport fra vei til sjø, (jmf. Regjerings Havnestrategi, 2015). Samtidig planlegges det betydelige investeringer i nytt stamveinett med E39 og E134, som vil påvirke reise- og transportmønsteret på land. Dette vil gi direkte innvirkning på det sjøbaserte transportsystemet.

NTP godsanalyse fant at potensiale for økning i sjøtransport var primært på regionalt og lokalt nivå, dette underbygger en mer lokal styring. En oppløsning av en nasjonalt styrt havnestruktur vil sannsynlig skjerpe den regionale konkurransen mellom havneområdene.

Regjeringen vurderer også å overføre eierskap og ansvar for statlige fiskerihavner til kommunene. Dette er en betydelig reform som krever en konsekvensutredning. Lokalt påvirker dette fiskerihavnen Langevåg. Karmsund Fiskerihavn Husøy er eid av KH.

Det er også igangsatt en evaluering av Havne- og farvannsloven. En del av dette utredningsarbeidet vil omhandle regelverket for havnekapitalen. Parallelt er det også foreslått endringer i loven om interkommunale selskaper. Endringer i denne loven får konsekvenser for drift og utvikling av havnene som er organisert som IKS.

En annen reform som kan få indirekte betydning for selskapets havneområde er fylkesreformen og mulig sammenslåing av fylkene Rogaland, Hordaland og Sogn- og Fjordane. For ytterligere informasjon vises det til vedlegg 1: "Notat om utviklingstrekk i havnedrift", datert 13.09.2016

3. Selskapet

Karmsund Havn IKS arbeider med mange forskjellige oppgaver innen havnedrift og sjøbasert næringsutvikling. Selskapet har definert i alt 10 ulike virksomhetsområder. Karmsund havn har et bredt spekter av oppgaver sammenlignet med andre havner. Havnedriften reguleres av Havne- og farvannsloven. De offentlige trafikkhavnene skal tilrettelegge for effektiv og konkurransedyktig sjøtransport av personer og gods, samt trygg ferdsel innen eget havneområde. Dette brede samfunnsmandatet ivaretas gjennom

egenfinansiering, fortrinnsvis ved tilrettelegging av havnearealer. Veksten i sjøbaserte næringer krever betydelige investeringer. Utbygging av infrastruktur blir stadig mer kostbar, samtidig som brukerne ønsker størst mulig fleksibilitet. Både næringslivet og kommunene forventer at Karmsund Havn IKS er en aktiv samarbeidspartner innen nærings- og samfunnsutvikling. I løpet av få år har Karmsund Havn IKS gjennomgått en betydelig endring. Selskapet har blitt en større og mer synlig tilrettelegger av sjøbasert infrastruktur, i kombinasjon med forvaltning og kontroll av sjøtrafikken i eget havneområde.

Selskapets ambisjon er å bli det viktigste logistikk knutepunktet til sjøs på Vestlandet. Styrets mål er at Selskapet tilbyr et konkurransedyktig alternativ til transportnæringen og arbeider aktivt for å styrke tilbud og service innen kjerneområdene: nasjonal og internasjonal gods-, container- og ro-ro-trafikk, offshore og fiskeri.

Omsetning i 2015 var 63,4 mill. kroner med et årsresultat på 4,3 mill. kroner. Selskapets virksomhet er ikke i skatteposisjon. Antall årsverk er 17 og antall ansatte var 18. Balansen viste 614,8 mill. hvor anleggsmidler er bokført til 505,5 mill. med en egenkapital på 141,85 mill. (23,0%). Samlet gjeld utgjør 473,0 mill.

Virkelig eiendomsverdier anslås til ca. kr. 1.000 mill. med 60 havneeiendommer i porteføljen. Selskapet har investert ca. 550 mill. fra 2002 – 2015, og har de neste 10 årene et investeringsbehov vurdert til rundt kr. 600 mill.

Samlet regnes hele havneområdet som Norges 3. største målt i godsslag med over 120 skipsanløp per dag og over 42.000 anløp per år.

Virksomhetsområdene er 1) Gods- stykkgoods- og bulktransport, 2) Nasjonal fiskerihavn (Husøy), 3) Offshore og subsea, 4) Hurtigbåter og ferjer, 5) Cruiseturisme, 6) Sjøbasert eiendomsutvikling, 7) Opplagstjenester, 8) Småbåttrafikk, 9) Offentlig forvaltning av sjøområdet, 10) Nærmiljø og samfunnsansvar.

Brukeravgifter stod for kr. 22,5 mill. (36%) av inntektene, og leieinntekter stod for kr. 37,0 mill. (58%). Annen inntekt utgjorde 6%. Leieinntektene er knyttet til sjørelaterte eiendomsbygg (ca. 85%), areal (9%), parkering (ca. 4%) og kai (ca. 2%).

Selskapet har pr i dag ikke et produktregnskap som viser inntekter, driftsresultat, kapitalbinding pr område, f.eks. godstrafikk, fiskerihavn, o.l.

Selskapet er også eksponert i eiendomsutvikling relatert til sjøbasert virksomhet gjennom deleid datterselskap, Garpeskjær Eiendom AS og Garpeskjær Eiendom IS med 50% eierandel i hvert. Samlet resultat i eiendomsselskapene var kr. 3,7 mill. med en samlet egenkapital på kr. 50 mill. Karmsund Havn IKS mottar utbytte fra eiendomsselskapene.

4. Formål med eierskapet (eiermotiv)

Kommunenes viktigste eiermotiv ut over det lovpålagte er samfunnsøkonomisk!

Regionen har en uendelig lang historie med sjøfart og havnevirksomhet, men havnevesenet (den gang kalt "Karmsund havnevesen DA") ble først etablert i 1992 ved at havnedistriktene i Haugesund kommune og Karmøy kommune ble slått sammen til et distrikt med en felles havneadministrasjon. Senere har selskapsform blitt endret og havneområdet og antall eierkommuner er utvidet.

Havne- og farvannsloven pålegger Samferdselsdepartementet et forvaltningsansvar og myndighet for hovedleder og bi-leder, jmf. § 7. Der hvor kommunene har planmyndighet, er ansvaret delegert til kommunene, og nyansert gjennom forskrifter, jmf. § 9. Kommunenes ansvar kan videre delegere ansvaret til interkommunalt samarbeid eller selskap.

Dette pålegger Selskapet å legge til rette for god fremkommelighet, trygg ferdsel og forsvarlig bruk og forvaltning av farvannet i samsvar med allmenne hensyn, samt hensynet til fiskeriene og andre næringer, jmf. § 1.

Utgangspunktet for kommunenes eiermotiv er å i varta et lovpålagt forvaltningsansvar på en kostnadseffektiv og sikker måte, gjennom stordriftsfordeler mellom kommune. Havnene har en klar samfunnsfunksjon, og det sjøbaserte transportnettverket må sees i sammenheng med andre transportsystemer for veitrafikk og luftfart for å oppnå mest mulig sømløs transport av personer og varer. Havnene har derfor også en klar næringsfunksjon.

Effektiv havnedrift med relatertene servicefunksjoner hvor det er fokus på god tilgang og kapasitetsutnyttelse, er en forutsetning for effektiv konkurranse i det sjøbaserte transportnettverket. Et effektivt sjøbaserte transportnettverket, er av svært avgjørende betydning for både sjøbasert næringsutvikling og for landbasert næringsutvikling i hele regionen. For kommunene er Selskapet derfor et av de aller viktigste verktøyene til å stimulere regionens verdiskaping.

Kjernevirksomheten defineres som drift av havneområdet, og har en klar synergi med kommunenes virksomhet og politiske målsetninger, som bidrar til å gjøre regionen til et attraktivt sted for næringsliv, bosetting og turisme.

Selskapets virksomhet har synergier til flere av kommunenes planområder, bl.a. kommuneplanen arealdel, transportplan, plan for næringsutvikling, reiselivsplan, klima og miljøplan, m.m. NTP Godsanalyse oppfordrer kommunene til felles arealpolitikk vedrørende terminaler og transport.

Selskapets virksomhet og vekst påvirker også direkte eller indirekte næringslivets rammebetingelser for verdiskaping. Derfor må selskapet gis rammebetingelser som følger samfunnsutviklingen i regionen for øvrig. Selskapets vekst er avhengig av spesielt to innsatsfaktorer fra deltakerkommunene, tilgang til nødvendig kapital og areal.

I tillegg til havneområdene har kommunene gitt Selskapet ansvar for en rekke offentlig kaier og allmenninger, inkludert småbåthavner. Noen av kaianleggene var i svært dårlig forfatning allerede før ansvaret ble overlevert til Selskapet. Eierne forventer at Selskapet følger opp sitt drift- og vedlikeholdsansvar. Samtidig er eierne åpne for at Selskapet starter en prosess hvor slike eiendommer avhendes eller tilbakeføres til kommunene hvor almenne hensyn må i varetas. Det er særlig Tysvær og Karmøy kommune som har kaier med særlige hensyn, f.eks. Steinsvik, Slåttevik og Førre, samt fiskerihavner som Ferkingstad.

Flere av eierkommunene har havneavsnitt som er av særlig betydning for kommunens samfunnsøkonomiske utvikling, andre har ikke. Selskapet som verktøy i kommunenes næringsutvikling er derfor varierende. Likevel tyder det på at eiernes forventninger til Selskapet går ut over det som kan forventes med hensyn på økonomisk bærekraft.

Selskapets kommersielle virksomhet og evne er derfor viktig for å bære det samfunnsoppdraget Selskapet er gitt. Denne balansen er viktig i eierstyringen.

Deltakerkommunene er enige om å be Selskapet opprette et prosjekt og ansetter en prosjektleder, f.eks. en jordskifte kandidat som tar en gjennomgang av alle mindre eiendommer, allmenninger og kaianlegg. Det innledes dialog med den enkelte kommune for vurdering av hva som skal ligge i Selskapets portefølje, tilbakeføres til kommunen, eller hva som skal avhendes. Eventuelle eiendomstransaksjoner må legges fram som egne saker i de aktuelle deltakerkommunene.

5. Selskapets formål

Selskapets selskapsavtale regulerer eierskapet mellom deltakerkommunene, og viser delegering av myndighet til selskapets styre. Selskapets kjernevirksomhet skal være "havneoperatør" og leverandør av havnerelaterte tjenester.

Det viktig for risikostyringen at deltakerkommunene aktivt avgrenser Selskapets virksomhet ut over lovens virkeområde. Formålet definerer hvilket virksomhetsområde selskapets aktiviteter må holde seg innenfor. Dette avgrenser deltakerkommunenes investering og gir mulighet til å differensiere risiko mellom flere investeringer i f.eks. andre typer virksomhetsområder. Virksomhet som går utenfor selskapets formål vil kreve en beslutning av deltakerkommunene i representantskapet. Beslutninger utenfor Selskapets formål må styret derfor forankre i Selskapets representantskap, som er nærmere de folkevalgte organ i deltakerkommunene.

Kommuneloven setter ikke grenser for hva kommunen kan involvere seg i utenfor offentlighetsområdet. Når et offentlige organ opptre utenfor offentlighetsområdet gjelder i hovedsak privatrettslige regler. Et offentlig organ kan oppnå god avkastning på næringsvirksomhet, men kan ikke utnytte en gunstig markedsposisjon.

Selskapet har et klart geografisk virksomhetsområde i Nord-Rogaland og Sunnhordland, definert med kommunegrensene for deltakerkommunene. Karmsund Trafikkhavn er likevel hovedhavn for gods- og linjeskip inkluderer også for Ryfylke og Hardanger. Endringer i stamveinettet og endringer i kommunestruktur, vil kunne gi nytt grunnlag for en vekststrategi med geografisk ekspansjon. Deltakerkommunene er åpne for å vurdere en utvidelse av havneområdet hvis Selskapet vurderer utvidelse som en styrking av formålet og at det er samfunnsøkonomisk eller forretningsmessig riktig.

Synergier med utvikling av Gismarvik havn i Haugaland Næringspark er også et viktig område for å komplettere havneporteføljen. Haugaland Næringspark AS eies av Haugaland Kraft AS. Fem av i alt sju eierposisjoner i Haugaland Kraft AS eies videre av deltakerkommunene i Karmsund Havn IKS, med unntak av Bømlo kommune. Disse fem deltakerkommunene er enige om å følge opp eierstrategien i Haugaland Kraft AS for å finne en snarlig løsning for synergier mellom havnene.

Eiendomsforvaltning og utvikling representerer et viktig inntekts- og vekstområde for Selskapet. Eiendomsforvaltning er ikke definert i Selskapets formål. Havne- og farvannsloven setter begrensninger for annen virksomhet. "Havnekapitalen kan ikke nyttes til andre formål enn havnevirksomhet, herunder drift, vedlikehold, utbedring, utbygging og utvikling, samt utøvelse av offentlig myndighet etter bestemmelser eller i medhold av loven her og tilrettelegging for sikkerhet og fremkommelighet i kommunens sjøområder", (jmf. § 48. Forvaltning av havnekapitalen).

Eiendomsforvaltning og eiendomsutvikling hvor formålet er å møte behov innenfor havne- og sjørelatert virksomhet, tillates. All annen virksomhet faller utenfor Selskapets formål. Er det tvil om nye engasjementer er utenfor, pålegges Selskapet å gjøre en objektiv juridisk vurdering.

Eiendomsutvikling utøves gjennom deleierskap i Garpeskjær Eiendom AS og Garpeskjær Eiendom IS. Beslutning om engasjementet i eiendomsutvikling utenfor IKS ble tatt av eierne i 2010. Karmsund Havn IKS har behov for kapital til investering i egen kjernevirksomhet, og har gjennom et OPS-samarbeid med en privat eiendomsutvikler, fått tilført kapital og kompetanse til eiendomsforvaltning. Selskapet eier to kontorbygg og et parkeringsbygg, som leies ut i sin helhet til Aibel sin verftsvirksomhet. Gjeldene eiendom er av stor betydning for den sjøbaserte næringsvirksomheten for verftsvirksomheten ved Garpeskjærkaia. Virksomheten er derfor innenfor virksomhetsområdet som er definert i Havne- og farvannsloven. Skatt Vest satte spørsmål om virksomheten var i skatteposisjon, endelig konklusjon forventes i august 2017. Selskapets to uavhengige jurister har vurdert det som over 50 % sannsynlig at for Karmsund Havns del er virksomheten ikke er skattepliktig. Likevel, dette indikerer at denne virksomheten er i randsonen for hva som er innenfor Havne- og farvannsloven definerer som virksomhetsområdet.

Organiseringen og OPS-samarbeid ansees som hensiktsmessig for utvikle servicefunksjoner i randsonen til havneavsnittet og stimulere til utvikling av næringsklynger. Private kan også eie i offentlige havn, men må da organiseres som aksjeselskap. Investering i et aksjeselskap vil være en del av havnekapitalen og begrenser retten til utbytte. Utbytte forutsetter at det er gjort tilstrekkelig avsetning til vedlikehold, utvikling og investering i havnen.

Havnekapitalen kan også investeres i andre transportsystemer om det gir fordel for havnedriften eller sjøtransporten (jmf. forarbeidene Havne- og farvannsloven). Departementet kan gi dispensasjon fra loven og gi tilgang til utbytte.

Selskapets virksomhet har hittil vært utenfor bedriftsbeskatning. Anbefaling om god offentlig eierstyring peker på at offentlige eiere må være spesielt oppmerksomme på der hvor monopolvirksomhet kan gli over i konkurranseutsatt virksomhet. I havneområdet er det andre private havneoperatører. Private havneoperatører er også regulert av Havne- og farvannsloven. Eiendomsforvaltning og -utvikling er derimot ikke regulert for særlige samfunnshensyn. Eiernes avgrensning for Selskapets virksomhetsområde settes derfor mest mulig lik definisjonene i Havne- og farvannsloven og Skatteloven om bedriftsbeskatning. Hvis selskapet skal engasjere seg i konkurranseutsatt virksomhet utenfor disse definisjonene, skal dette organiseres i særskilt selskapsform og godkjennes i Selskapets representantskap. En slik selskapsstruktur vil også avgrense deltakerkommunenes økonomiske risiko.

Eierne er enige om å revidere Selskapets formål for å tydeliggjøre kjernevirksomheten:

Selskapets formål er effektiv og sikker forvaltning av havnevirksomhet på vegne av de kommuner som er deltakere, jfr. selskapsavtalens §4, og ivareta disse kommuners oppgaver, rettigheter og forpliktelser i samsvar med den til en hver tid gjeldene havne- og farvannslovgivning.

Selskapet skal arbeide for framtidsrettet og konkurransedyktig utvikling av sjøtransportsystemet for personer og gods, tilrettelegge for sjøbasert

næringsutvikling, herunder naturlig tilhørende eiendomsutvikling, og tilrettelegge for synergier med landbasert næringsutvikling.

6. Eierposisjon

Selskapet er organisert som et interkommunalt selskap og eies av:

Karmøy kommune	38,46%
Haugesund kommune	38,46%
Bømlo kommune	7,69%
Tysvær kommune	7,69%
Sveio kommune	3,85%
Bokn kommune	3,85%
<u>SUM</u>	<u>100,00 %</u>

Selskapsformen er interkommunalt selskap (IKS) og reguleres av Lov om interkommunale selskaper. Lovgivningene er mye lik aksjelovgivningene, men har klare forskjeller. Viktigste er at eierne, juridisk kalt "deltakerne", har et økonomisk delt ansvar for selskapets forpliktelser i henhold til eierandel. En aksjonær ihht til aksjeloven har normalt begrenset sitt økonomiske ansvar til innskutt aksjekapital. Språklig benevner IKS-loven generalforsamlingen for "representantskapet", og vedtekter for "selskapsavtalen".

Selskapet i varetar lovpålagt forvaltningsansvar for deltakerkommunene og gir følgelig et langsiktig perspektiv for eierskapet. Den samfunnsmessige rollen er av vesentlig betydning for utvikling av regionens attraktivitet for næringsliv, bosetting og turisme. Gjennom sin eierposisjon vil eierne derfor tilrettelegge for en offensiv og strategisk utvikling av Selskapet. Kapital og areal er de to viktigste innsatsfaktorene deltakerkommunene kan bidra med til Selskapets vekstambisjoner.

Kapitaltilgang kan deltakerne tilrettelegge på flere måter: kapitalinnskudd, real- eller tingsinnskudd, lån, økning av lånerammer, eller åpne for ulike modeller for ekstern egenkapital. Utgangspunktet er at den relative eierposisjonen ikke endres mellom dagens deltakerkommuner.

Eierne har godkjent en låneramme for Selskapet på inntil 600 mill. Vedtaket er forankret i de respektive kommunestyrrer. Den enkelte eier i et IKS hefter ubegrenset for sin eierandel av selskapets forpliktelser. De mindre deltakerkommunene signaliserer at de er nær en maksimalgrense for å stille garanti av lånerammer. Inntil videre er deltakerkommunene enige om ikke utvide lånerammen. Deltakerkommunene åpner i stedet for andre løsninger for å møte Selskapets kapitalbehov. Se kapittel 10 om utbyttepolitikk og kapitalstruktur.

Arealtilgang må det arbeides langsiktig med gjennom kommuneplaner og regulering. Det er noe ulik praksis hvordan Selskapet får tilgang til nødvendig areal i de ulike deltakerkommunene. Dette må harmoniseres på en slik måte det ikke påvirker eierposisjonene for deltakere, samt at det ikke oppstår en urettmessig skjevfordeling mellom deltakerne. Eventuelt real- eller tingsinnskudd i form av arealoverdragelse må derfor sees i sammenheng med kapitalinnskudd fra øvrige eiere for ikke å få endring i eierposisjoner. Arealtilgang kan også gis gjennom leieavtaler eller felles eiendomsselskap med aktuell vertskommune.

Ekstern egenkapitalfinansiering vil kunne egne seg godt i randsonen til kjernevirksomhet. Deltakerkommunene er åpne for om Selskapet vil foreslå lignende løsninger for OPS-samarbeidet i likhet med Garpeskjær Eiendom AS/IS. IKS-loven legger ingen begrensninger i engasjement andre aksjeselskap. AS-organisering avgrenser også eiernes økonomiske ansvar og risiko. Deltakerkommunene er blitt enige om at de har førsteretten til å investere dersom det etableres nye selskaper med eksterne aktører. De er også åpne for å vurdere samarbeid med private investorer i primærområdet offentlig havn, innenfor begrensningene i Havne- og farvannsloven.

I tilfelle det blir aktuelt med en eventuell kommunesammenslåing, er deltakerkommunene enige om at det gir en tilsvarende konsentrasjon av eierandelen. Dette må skje som endring av selskapsavtalen.

6.1. Karmøy kommune

Karmøy kommunes eierandel er i dag 38,46%. Kommunen planlegger tilrettelegging av et større areal ved Karmsund Trafikk- og fiskerihavn. I hvilken grad dette arealet gjøres tilgjengelig for havnevirksomhet, er avhengig hvilke løsninger Selskapet vil foreslå innenfor rammene i denne eierstrategien uten at det påvirker deltakerkommunenes eierposisjoner.

6.2. Haugesund kommune

Haugesund kommunes eierandel er i dag 38,46%

6.3. Bømlo kommune

Bømlo kommunes eierandel er i dag 7,69%. Ønsker å beholde sin eierposisjon.

6.4. Tysvær kommune

Tysvær kommunes eierandel er i dag 7,69%

6.5. Sveio kommune

Sveio kommunes eierandel er i dag 3,85%. Er åpen for å endre sin eierposisjon. Kommunen har behov for å vurdere nærmere kommunens samfunnsøkonomiske nytte i forhold til kapitalbinding og gjeldsforpliktelser til Selskapet.

6.6. Bokn kommune

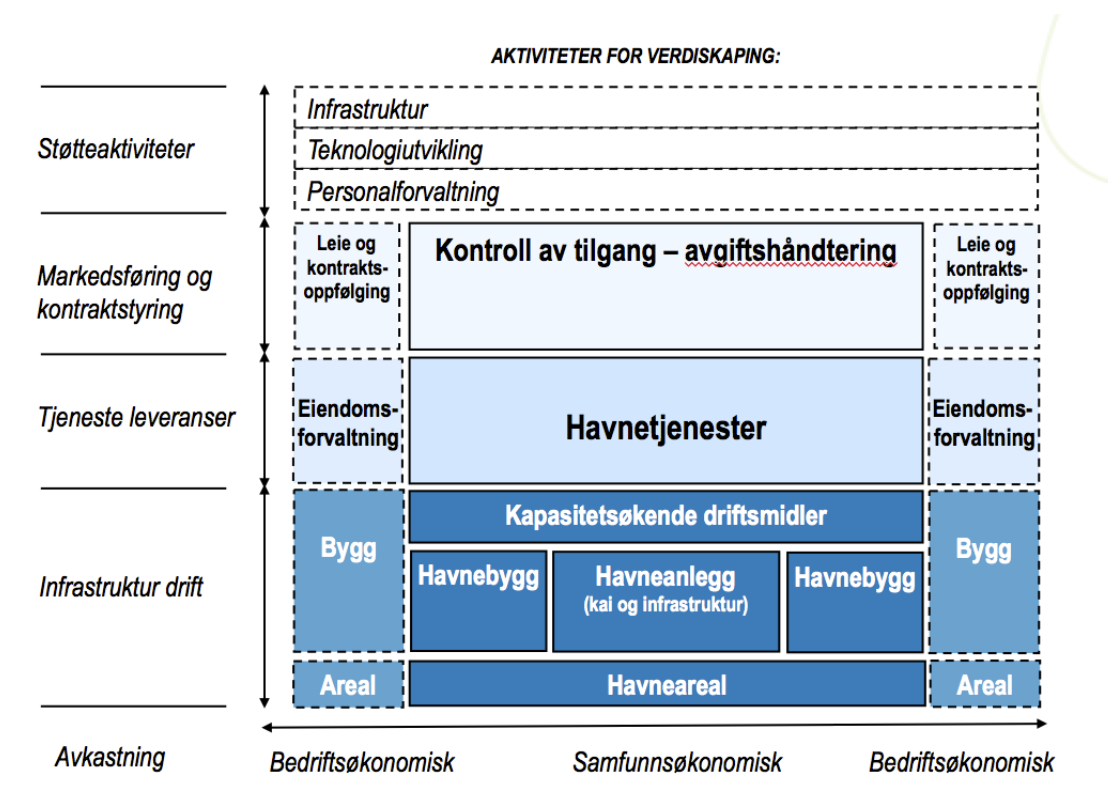
Bokn kommunes eierandel er i dag 3,85%. Er åpen for å endre sin eierposisjon. Kommunen har behov for å vurdere nærmere kommunens samfunnsøkonomiske nytte i forhold til kapitalbinding og gjeldsforpliktelser til Selskapet.

7. Selskapsstrategi, innovasjon og risikoeksponering

Selskapets strategi er styrets ansvar. Eierne forventer at Selskapet utvikler robuste strategier og langsiktige investeringsplaner, som gir god forutsigbar forretningsmessig utvikling og vekst. Planleggingshorisont forventes minimum å være 10 år.

Verdiskaping i dette virksomhetsområdet handler om å "sammenkoble" brukere og gi dem "tilgang" til hverandre på en kostnadseffektiv måte. Dette gir samfunnsøkonomiske gevinster. Nyten øker jo flere brukere som blir lettere tilgjengelig for hverandre via reiser eller varer. Viktigste driveren for verdiskaping er kapasitetsutnyttelse. Forretningslogikken kan deles inn i tre hovedaktiviteter: infrastrukturdrift, tjenesteproduksjon, og kundeprosesser med betjening av brukerne gjennom markedsføring, brukeradministrasjon og/eller kontraktstyring, (jmf. "value network"). Hovedaktivitetene er avhengige av hverandre der infrastrukturdrift danner

forutsetningen for tjenesteproduksjon og som om videre danner forutsetningen for kundeprosessene. Se figur nedenfor hvor kjernevirksomheten vises i den brede midtre kolonnen. Aktiviteter markert med stiplet konturlinje er utenfor kjernevirksomheten, men kan likevel ha stor synergi med kjernevirksomheten og være viktig for å skape lønnsomme næringsklynger og god samfunnsøkonomi.



Innovasjoner i slik forretningslogikk er enten knyttet til nettverksutvikling eller prosessutvikling. Nettverksinnovasjon handler om nye nettverk (kunder) eller kobling mellom ulike "nettverk", f.eks. ulike sjøtransportlinjer og/eller veitransport. Eller prosessinnovasjoner knyttet til f.eks. effektive omlastningstjenester, havnekrantjenester, automatiske lastetidsreservasjoner, eller prisdifferensiering for å effektivisere kapasitetsutnyttelse i "peak perioder", m.m.

Det forventes at Selskapets strategi er forankret i forretningslogikken og viser tydelig retning for innovasjon og ressursprioritering innenfor strategiske områder, og har sammenheng med Selskapets investeringsplan. Det forutsettes at investeringer er basert på forretningsmessige prinsipper, og prioritering av de antatt mest lønnsomme prosjektene. Jmf. kapittel 9 om balansen mellom samfunnsøkonomisk styring og bedriftsøkonomisk styring, samt forventning til samfunnsøkonomiske-/ringvirkningsanalyser. Eventuelle prosjekter som ikke tilfredsstiller selskapets bedriftsøkonomiske avkastningskrav, men som Selskapet mener har positiv samfunnsøkonomisk verdi, skal legges fram for deltakerkommunene for avklaring. Dette vil typisk være investeringer i større infrastrukturprosjekter og ny miljøteknologi. Ny miljøteknologi forventes å ha en viktig betydning i framtidens havnedrift.

Selskapet skal uansett ikke foreta disposisjoner eller investeringer som reduserer Selskapets evne til å ivareta forvaltningsansvaret for havnevirksomhet på en tilfredsstillende måte. Deltakerkommunene forventer at Selskapet arbeider aktivt med

risikoavgrensning gjennom ressursallokering og differensiering av porteføljen av prosjekter for investeringer, forretningsutvikling og innovasjon.

Det forventes også at Selskapet opptrer etisk forsvarlig og har høy standard på helse, miljø og sikkerhet (HMS).

8. Styrevalg og kompetanse

Et riktig kompetent styre blir i økende grad ansett som en avgjørende faktor for at selskaper lykkes langsiktig. Økende endringstakt i samfunnet og bransjen stiller også større krav til deltakerkommunene om å forstå Selskapets situasjon. Det skal gjøres viktige veivalg for å kunne realisere potensialer for samfunnsøkonomisk utvikling og verdiskaping. Et kompetent styre er viktig i langsiktig planlegging og skal ta avgjørende beslutninger om større endringer i Selskapet. I tillegg til å lede og kontrollere administrasjonen, er det en klar forventning om "verdiskapende styrearbeid" (jmf. kapittel 7, "Selskapsstrategi, innovasjon og risikoavgrensning", og kapittel 9, "Samfunnsøkonomiske avkastningskrav").

Dette underbygges også i Eiermeldingene i deltakerkommunene. Eiermeldingene bygger på anbefalinger fra KS. Styrets sammensetning skal sees i en helhet og ha en balansert kjønnsrepresentasjon. Styret skal settes sammen som et tverrfaglig kollegium med egnede personlig egenskaper og ha en bred og solid erfarings- og kompetansebredde:

- Bransjekunnskap og forretningslogikk innen maritim sektor, herunder god kunnskap om brukerbehov, logistikk- og forretningsutvikling.
- Kunnskap om selskapets virksomhet, drift, avtaler, lovgivning.
- Kompetanse innen strategisk økonomistyring, finans, juss.
- Kompetanse innen eiendomsutvikling og forvaltning av eiendom.
- Kompetanse innen styrearbeid, ledelse, og strategiarbeid.
- Kunnskap og erfaring med politiske prosesser og offentlig forvaltning

Ved valg av styremedlemmer bør det også bestrebes å finne kandidater med et nettverk utenfor regionen for tilføre Selskapet utvidet nettverkskompetanse.

Representantskapet (havnerådet) skal velge en valgkomité og en tilhørende instruks for komitéens arbeid. Valgkomitéens oppgave er å avgi begrunnet innstilling til representantskapet om valg av deltakervalgte styremedlemmer og varamedlemmer. Valgkomitéen velges for 2 år av gangen. Valgkomitéen konstituerer seg selv med leder, men representantskapet peker ut hvem som har ansvaret for å innkalle til første møte i komitéen.

Styremedlemmer og varamedlemmer velges for 2 år. I tillegg kommer krav fra de ansatte om styrerepresentasjon i henhold til lov om interkommunale selskap. For å redusere behovet for antall varamedlemmer, skal varamedlemmer foreslås i numerisk rekkefølge.

Styret skal ha 5 medlemmer med inntil 3 numeriske varamedlemmer. Det forventes at antallet er tilstrekkelig til å dekke behovet for kompetansebredde og gruppedynamikk. Lovgivningen for interkommunale selskaper krever at deltakerne må være enige om et fast antall medlemmer. Lovgivningen åpner ikke for at f.eks. valgkomitéen kan vurdere antallet etter nærmere begrunnelse, slik som i aksjeselskaper. Styremedlemmer valgt av ansatte endres til å være i samsvar med kravene i Lov om Interkommunale selskap. I

selskap som har 30 eller færre ansatte, som i dette tilfellet, har representanter for de ansatte i selskapet tilsvarende møterett i styret som etter Kommuneleien § 26 nr. 1, (saker som gjelder forholdet mellom Selskapet som arbeidsgiver og de ansatte). I mindre selskap med færre enn 30 ansatte har normalt de ansatte god medvirkning i styring av selskapet.

9. Samfunnsøkonomiske avkastningskrav

Kommunene skal generelt forvalte sitt eierskap og fellesskapets verdier på en god og forsvarlig måte. I et interkommunalt selskap er eierne ansvarlig for selskapets gjeldsforpliktelser. Når selskapet disponerer betydelige verdier i form av kapital, lånerammer og arealer, samtidig med at deltakerkommunene har et lovpålagt forvaltningsansvar og et samfunnsøkonomisk eiermotiv, er det ekstra krevende å gi klare styringssignaler til Selskapets ledelse. I slike tilfeller må også styringen ha et meget tydelig element av forretningsmessig styring som må balanseres mot selskapets primære formål om effektiv og sikker forvaltning av havnevirksomheten.

Styringsparametere basert på samfunnsøkonomisk verdimaksimering er sammensatte. Blandes samfunnsmotiverte investeringer og forretningsmessig investeringer med definert avkastningskrav, kan det oppstå motstridene styringssignaler. Deltakerkommunene er derfor enige i at beslutninger om større samfunnsmotiverte investeringer legges til representantskapet (havnerådet), og den forretningsrelaterte havnevirksomheten tillegges styret.

9.1. Samfunnsøkonomisk styring

Forståelsen av samfunnsøkonomisk verdiskaping er knyttet til vekst i regionens samlede økonomi, hvor vekst i antall arbeidsplasser er en sterk indikator. Forståelse av "avkastningsbegrepet" vil i denne sammenhengen være at samlet vekst må være større enn forbruket eller slitasjen av de innsatsfaktorene som investeres. Det vil si kapitalkostnader, slitasje eller forringelse av realverdier som arealer, miljø og natur. Forståelsen av bedriftsattraktivitet, bostedsattraktivitet og besøksattraktivitet er også sentrale elementer.

Når motivasjonen for eierskapet primært er samfunnsøkonomisk, må deltakerkommunene ha et helhetlig perspektiv på Selskapets prestasjoner om effektiv og sikker forvaltning av havnevirksomhet og sammenheng med regionens utvikling. Samfunnsøkonomiske analyser/ringvirkningsanalyser kan gi et godt vurderingsgrunnlag. Forvaltning av innbyggernes investeringer må gi samfunnsøkonomisk vekst til regionen som helhet. Det vil si minst like god samfunnsøkonomisk avkastning som tilsvarende investeringer med samme risiko i andre havneområder. Med ambisjon om å bli Vestlandets viktigste logistikk knutepunktet for sjøtransport, må det forventes at Selskapet presterer resultater bedre enn andre havneområder framover. Selskapets representantskap må balansere krav til Selskapets bedriftsøkonomiske resultater og resultater for effektiv havnedrift, opp mot Selskapets investeringer for å stimulere samfunnsøkonomisk avkastning.

Norsk Havneforening anbefaler en modell for "ringvirkningsanalyse" som har fått høy anerkjennelse. Analysen er mye brukt i EU, og flere ganger benyttet i Norge. Det er bygd opp en solid database med sammenlignbare resultater. Modellen påviser den samfunnsøkonomiske betydningen havnene har for utvikling av næringsklynger, arbeidsplasser, infrastruktur, byutvikling og andre verdiskapende aktiviteter i havnene og omlandet. Modellen skiller mellom direkte, indirekte og induisert aktivitet knyttet til

av havnevirksomheten. Den direkte aktiviteten er den som foregår direkte i bedriftsklyngen med tilknytning til havnen, Den indirekte aktiviteten er den som skapes ved leveranser og ytelser til de virksomhetene som inngår i de direkte aktivitetene (havneklyngen). De induserte aktivitetene er de som skapes i andre sektorer som et resultat av direkte og indirekte aktivitet, for eksempel privat innkjøp og service.

Overordnet styringsparameter er Selskapets evne til å påvirke den samlede samfunnsøkonomisk verdiskaping i regionen. Dette skal påvises i en ringvirkningsanalyse første gang i 2016, hvor resultatet danner basispunkt for senere vurdering minst hvert fjerde år. Analysen skal baseres på beste-praksis i bransjen, tilsvarende anbefaling fra Norsk Havneforening.

9.2. Bedriftsøkonomisk styring

Bedriftsøkonomiske styringsparametere knyttes direkte til avkastning på selskapets kapital og inntjening. Når deltakerkommunene er ansvarlig for Selskapets gjeldsforpliktelser må god bedriftsøkonomisk styring være fundamentet for Selskapets styre og ansvar. Selskapet må ha en selvstendig økonomisk bærekraft som er i samsvar med sammenlignbare havneselskaper. Denne bærekraften avgrenser det samfunnsmessige engasjementet som Selskapet kan ta. Årlige planer som viser denne avveiningen skal legges fram for Selskapets øverste organ, representantskapet. Nedenfor er det angitt hvilke bedriftsøkonomiske styringsparametere Selskapet skal rapportere.

Egenkapitalrentabilitet (ROE) forventes å ligge i intervallet 6 – 8%, og skal rapporteres hvert år i forbindelse med framleggelse av årsregnskapet. Egenkapitalrentabilitet defineres som resultat etter skatt i prosent av akkumulert egenkapital.

Selskapet har hatt en fallende utvikling av ROE fra 2011 til 2015, hhv. 17,7% til 3,0%. Gjennomsnittsverdi siste 8 år er 10,2%. Årsaken er primært økende investeringer. Med et ekspansivt investeringsbudsjett er det viktig at Selskapet kan sannsynliggjøre god rentabilitet i nye prosjekter. Avkastningen vil variere mellom havnetyper.

Gjennomsnittstall for Stavangerregionens havn IKS, Risa Havn AS, og Trondheim Havn IKS, er hhv. 5,1%, 2,4% og 2,5%. Forskjellen i forhold til Stavanger og Risavika er at disse havneselskapene har en økende trend i samme periode, og har de siste par årene ligget mellom 6-8%. Begge disse havneselskapene har hatt minimalt med nye investeringer de senere årene og virker ikke å være tilsvarende ekspansive. Spesialhavn som Mongstad-offshorebase (CCB Mongstad AS) har betydelig høyere avkastning. Høyere avkastning i spesialhavner ser vi også lokalt ved Killingøy.

Egenkapitalrentabilitet (ROE i %)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	GJSN	
Karmsund Havn IKS	5,5	13,0	17,0	17,7	10,2	8,4	7,1	3,0	10,2	
Stavangerregionen Havn IKS	6,7	3,1	4,5	3,0	5,8	5,8	6,6		5,1	
Risavika Havn AS			-0,6	-2,3	-0,2	2,6	6,3	8,4		2,4
Trondheim Havn IKS	1,4	1,6	5,1	2,5	2,2	2,4	2,1		2,5	
CCB Mongstad AS	8,0	17,2	12,5	10,4	11,0	12,1	12,5		12,0	

Realisert avkastning (reell ROE) basert på verdijustert egenkapital. Reell ROE måler selskapets evne til å skape verdier for eierne basert på reell verdi av egenkapitalen. Basert på opplysninger fra Selskapet ligger reell ROE i 2015 rundt 0,7%. Dette kan virke noe lavt, men kan også tyde god verdiutvikling av anleggsmidlene som videre øker Selskapets justerte egenkapital. Underliggende verdiutvikling i Selskapet bør vurderes årlig.

Totalrentabilitet (ROCE), forventes å ligge i intervallet 4 – 6 %. Målet er definert som summen av ordinært resultat før skatt og finanskostnader i prosent av totalkapitalen. ROCE måler selskapets evne til å skape verdier basert på de eiendelene Selskapet samlet forvalter.

Totalrentabilitet (ROCE i %)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	GJSN
Karmsund Havn IKS	5,5	6,3	7,3	7,7	4,6	3,9	3,6	2,4	5,2
Stavangerregionen Havn IKS	8,0	3,1	5,0	3,6	6,1	5,9	6,5		5,5
Risavika Havn AS			2,4	3,0	3,7	4,5	5,1	5,2	4,0
Trondheim Havn IKS	2,0	1,8	5,2	2,5	2,4	2,4	2,2		2,6
CCB Mongstad AS	4,5	10,3	7,6	6,7	8,1	9,6	10,7		8,2

Driftsinntekter (mill. kr.) Totalt og for hvert forretningsområde. Relativ vekst sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare havneselskaper.

EBITDA (mill. kr.) Totalt og for hvert forretningsområde. EBITDA-margin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

Driftsresultat (EBIT) Driftsmargin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

Årsresultat. Resultatmargin sammenlignes med bransjens vekst eller et utvalg av sammenlignbare selskaper.

Produktregnskap. Det forventes at Selskapet etablerer et produktregnskap som viser inntjening og avkastning på investert kapital pr produkt/forretningsområde.

9.3. Styring av kapasitet og effektiv havnedrift

Den tredje dimensjonen med måleparametere går direkte på selve havnedriften og forvaltningsansvaret, og er også sentrale parametere for Selskapets styre og ansvar. Dette er styringsparametere som viser havnenes kapasitet, kapasitetsutnyttelse, effektiv og sikker forvaltning av havnevirksomheten. Dette må sees i forhold til de samlede ressurser som Selskapet disponerer i form av kapitaleffektivitet, lånerammer, arealeffektivitet, og miljøbelastning. Det forventes at Selskapet benytter spesifikke måleparametere som indikatorer for den samfunnsøkonomiske verdiskapingen. I periodene mellom ringvirkningsanalysene skal det årlig rapporteres på disse måleparametere. For å gi eierne en helhetlig innsikt og mulighet for oppfølging av Selskapets verdiskaping, skal rapportering vise utviklingen over tid (tidsserier siste 5 år). Dette skal sammenlignes med den nasjonale utviklingen og et utvalg av havneselskaper. Styret skal selv forslå måleparametere og absolutt nivå overfor eierne. Se vedlegg med eksempler på slike styringsparametere.

Måleparameterne skal benyttes til å evaluere om investeringene gir ønsket gevinst. Det forventes at Selskapet etablerer et rammeverk for investering (investeringsreglement) som baseres på metodikken gitt i "Veileder i samfunnsøkonomiske analyser", DFØ-2014, eller lignende. Se vedlegg med eksempel.

Videre kan avvik i utvikling mellom ringvirkningsanalyse og måleparametene indikere forskyvning mellom transportportsystemene for sjø og vei.

10. Utbyttepolitikk og kapitalstruktur

Avkastningen viser hvor effektiv verdiskapningen i selskapet er, basert på den kapital og formuesmasse som er bundet i selskapet. Utbytte-begrepet begrenses til å omhandle hvor stort uttak eierne gjør av de finansielle verdier som skapes i selskapet, jmf. avsnitt 9.3 om bedriftsøkonomisk styring.

Deltakerkommunenenes tilgang til ordinært utbytte fra havnevirksomhet er avskåret i Havne- og farvannsloven, (jmf. kapitel 7). Dette gjelder inntekter og avkastning for hele formuesmassen som er innskutt og akkumulert i Selskapet.

Selskapets balanse viser ved utgangen av 2015 at samlet driftsmidler er bokført til kr. 505 mill. Virkelig verdi vurderes betydelig høyere, trolig ca kr. 1.000 mill. Selskapet har kunngjort et investeringsbehov på rundt kr. 600 mill. Primært knyttet til infrastruktur som havneareal, havneanlegg (kai), havnebygg, og kapasitetsøkende driftsmidler (kraner, ro-ro-ramper, etc).

Forutsatt at Selskapets låneramme beholdes på kr. 600 mill. viser en foreløpig analyse at egenkapitalbehovet i Selskapet vil øke med rundt kr. 70 – 100 mill. i årene 2019 og 2020. Analysen forutsetter et bestemt nivå på en rekke parametere som: årlig vekst i inntektene på 6%, 20 års nedbetalingsperiode for eksisterende og nye lån, gunstige lånebetingelser, m.m.

Samme analyse viser om lånerammen økes til kr. 700 mill. er det ikke behov for å øke egenkapitalen i Selskapet.

Økning av lånerammen eller økning av egenkapitalen øker deltakerkommunenenes kapitalbinding og risiko, uten at kommunene kan få et finansielt utbytte tilbake. "Utbyttet" kommer i form av samfunnsøkonomisk avkastning med økonomisk vekst i regionen, antall arbeidsplasser, m.m. som videre er en forutsetning for økt skatteinngang.

Det er likevel flere modeller som kan gi deltakerkommunene tilgang til et finansielt utbytte for framtidig kapitalbinding og risikoeksponering i Selskapet. Nedenfor angis flere slike modeller.

Deltakerkommunenenes lånegarantier gir Selskapet gunstige lånebetingelser. Deler av denne rentefordelen kan gis tilbake til deltakerkommunene som godtgjørelse for deres økte risikoeksponering. Ved en økning av lånerammen fra kr. 600 mill. til kr. 700 mill., viser en foreløpig analyse at deltakerkommunene kan oppnå samlet en årlig finansinntekt på kr. 3,5 – 5,6 mill. Da legges det til grunn en rentemargin på mellom 0,5 – 0,8%. Samtidig svekker en slik modell Selskapets lønnsomhet, og legger press på å øke lånerammen ytterligere. Likevel, inntil videre ønsker ikke deltakerkommunene å vurdere økning av lånerammen som den nærmeste løsningen for å møte Selskapets kapitalbehov. Andre løsninger skal vurderes først.

Videre kapitalisering av Selskapet må ha en form for samfunnsøkonomisk avkastning. Av investeringsbehovet på kr. 600 mill. er ca. kr. 500 mill. knyttet til investeringer i utvikling av kjernevirksomheten, og de siste kr. 100 mill. er til utvikling av såkalt "fjernareal" og bygg. Om dette er investeringer som kan tolkes å ligge utenfor bestemmelsene i Havne- og farvannsloven, må vurderes nærmere. I så fall åpner dette for flere modeller for ekstern kapitalfinansiering:

- a) Selskapet kan utvikle eiendom og selge dette videre, for å leie dette tilbake. Såkalt "sales leaseback".
- b) Selskapet kan utvikle eiendom i et selvstendig aksjeselskap, i joint venture med deltakerkommunene. Spesielt aktuelt for vertskommunene hvor det er ønske om å tilrettelegge for næringsklyngeutvikling gjennom arealutvikling.
- c) Selskapet kan utvikle eiendom i et selvstendig aksjeselskap, i OPS-samarbeid med private investorer, tilsvarende som for Garpeskjær Eiendom AS.

Selskapet har muligheter for å dekke sitt kapitalbehov på flere måter og samtidig gi deltakerkommunene mulighet å delta direkte i verdiskapingen, ikke bare indirekte gjennom samfunnsøkonomiske synergier. Slik strukturering og kapitalisering av virksomhetsområdet er ikke begrenset til områder innenfor Havne- og farvannsloven. Mens innenfor Havne- og farvannsloven må det tas særlige hensyn knyttet til utbytte (jmf. kapittel 5). Modeller som dette vil redusere belastningen på deltakerkommunenes økonomi, samtidig tilrettelegge for en optimal verdiskaping i regionen hvor effektiv havnedrift er en forutsetning.

Deltakerkommunene ber derfor Selskapet om å foreslå alternativer til en tradisjonell økning i lånerammen. Dette kan gi deltakerkommunene oversikt og mulighet til å allokere risikokapital i selskaper med størst samfunnsøkonomisk verdiskaping, herunder gjennom eierskapet i Karmsund Havn IKS. Aktuell utbyttepolitikk må deltakerkommunene utarbeide etter vedtak om hvilken modell som velges for å dekke Selskapets langsiktige kapitalbehov.

11. Bruk av eierorganer

11.1. Representantskapet (havnerådet)

Representantskapet er det formelle eierorganet hvor eierbeslutninger tas, og er det øverste beslutningsorgan i selskapet på samme måte som generalforsamlingen har i et aksjeselskap. Forskjellen er at representantskapet er tillagt flere oppgaver knyttet til forvaltningsansvaret enn i en generalforsamling.

Blant annet skal representantskapet fastsette bindende økonomiske rammer for Selskapets drift og investering. Det er representantskapet som fatter vedtak når Selskapet planlegger å selge eller pantsette større kapitalgjenstander eller foreta investeringer av vesentlig betydning for Selskapet eller for en eller flere av deltakerkommunene. Dette har sammenheng med deltakernes ubegrensede ansvar for Selskapets forpliktelser etter IKS-loven.

Denne eierskapsstrategien legger til grunn at deltakerkommunene er enige om å revidere selskapsavtalen (vedtektene) som regulerer Selskapets representantskap myndighet og ansvarsfordelingen i forholdet Selskapets styre. Hovedregelen er at representantskapet tillegges ansvar for samfunnsøkonomiske beslutninger, og forretningsmessige og bedriftsøkonomiske beslutninger tilstrebes legges til Selskapets styre.

I interkommunale selskaper skal medlemmene og personlige varamedlemmer i representantskapet velges av eierkommunenes kommunestyre etter flertalls- eller forholdstallsvalg for en periode på 4 år, (jmf. IKS-loven, § 6).

Bransjen er i rask utvikling, markedsmessig, politisk og regulatorisk. Samtidig er investeringsbehovet økende. Det er sentralt for utviklingen av Selskapet og den

samfunnsøkonomiske utvikling i regionen, at disse investeringene gjøres riktig. I tillegg til god og bred kompetanse i styret, er det også viktig med riktig kompetanse i representantskapet. Representantskapet må forstå selskapets bransje og utfordringer for å ta riktige beslutninger for Selskapets rammebetingelser, og avveie dette mot deltakerkommunens interesser og gjeldseksposering. Representantskapet bør derfor ikke bestå av flere personer enn nødvendig for å sikre god saksbehandling. Deltakerkommunene skal derfor være representert med én representant hver, i alt seks representanter. Ved stemmegivning i saker, skal den enkelte representants stemme vektet tilsvarende eierdelen til den deltakerkommunen som har oppnevnt vedkommende. Stemmegivningen representerer dermed den økonomiske risiko den enkelte deltakerkommune har. For å sikre riktig kompetanse til ulike saker gis representantene mulighet å ta med rådgivere etter behov, og delegere talerett i aktuelle saker. Hvert medlem skal ha en personlig varamedlem. Varamedlem er personlige fordi IKS-loven setter begrensninger for at fullmakt ikke kan gis på samme måte som i aksjeselskaper. Dette må gjenspeiles i selskapsavtalen.

11.2. Eiermøter

Deltakerkommunene ønsker å avholde to årlige eiermøter utover de formelle eiermøtene (representantskapet). Disse eiermøtene skal ikke ha formell beslutningsmyndighet for Selskapet, og ikke forplikte styret. Formålet med møtene er å være en arena for Selskapet (representert ved styret) for å informere eierne om løpende utvikling knyttet til strategi, økonomi, investeringsplaner, finansierungsplaner og generelle utviklingstrekk i bransjen. Samt drøfte strategiske tema og innhente styringssignaler fra eierne i saker av stor betydning før sakene skal behandles og føres frem til beslutning. Eiermøter skal også være en arena for å koordinere og avklare eiermessige problemstillinger. Det er ønskelig at eiermøtene har en bredere deltakelse fra folkevalgte organer og deltakerkommunenes administrasjon, for å forankre en bredere forståelse for havnevirksomhetens utfordringer og sammenheng med regionens samlede verdiskaping. Aktuelle tema for de faste årlige eiermøtene er:

Vårmøtet (mars/april):

- Gjennomgang av fjorårets bedriftsøkonomiske resultater og relatert til bransjen
- Måleparametere for effektiv havnedrift per virksomhetsområde relativt til bransjen
- Prognose inneværende år og kommende 4 år
- Samfunnsøkonomisk vurdering (ringvirkningsanalyse hvert 4. år).

Høstmøtet:

- Gjennomgang av strategiplan, evt. med dypdykk i utvalgte tema knyttet til selskapets eksterne rammebetingelser
- Gjennomgang av langtidsprognoser (min. 10 år) inkludert investeringsplaner og vurdering av selskapets kapitalisering
- Oppdatert prognose for inneværende år

Utover disse eiermøtene vil det være behov for uformelle møter mellom kommunens administrasjon og selskapets styreleder, ledelse og valgkomité, for å forberede ulike saker som skal tas opp i eiermøtene eller i eierkommunenes folkevalgte organer.

--- 000 ---

Vedlegg:

1. Notat om utviklingstrekk i havnedrift

2. Eksempel på styringsparametere for styring av kapasitet og effektiv havnedrift
1. Rammeverk for samfunnsøkonomisk analyse

NOTAT: UTVIKLINGSTREKK I HAVNEDRIFT

Notat utarbeidet i forbindelse med utarbeidelse av eierstrategi for Karmsund Havn IKS, datert 13.09.2016.

12. Nasjonale forhold

Bransjen står overfor politiske og regulatoriske endringer. Staten har klare sektorpolitiske mål om overføring av transport fra vei til sjø. Samtidig planlegges det betydelige investeringer i nytt stamveinett med E39 og E134, som vil påvirke reise- og transportmønsteret på land. Dette vil gi direkte innvirkning på det sjøbaserte transportsystemet.

Regjeringens Havnestrategi ble lagt fram i 2015, der det overordnede målet var å få mer effektiv og konkurransedyktig nærskipssjøs, slik at mer gods flyttes fra vei til sjø. Det varsles en gjennomgang av kriteriene for stamnetthavner som knytter sjøveien bedre sammen med vei og bane. I tiltaket ligger en enklere og mer dynamisk havnestruktur hvor transportørene selv styrer godset hvor det er mest effektivt. Følgelig ønsker Regjeringen å styre infrastrukturmidler mot havner med størst godsøkning, eller der det er proaktive havneiere. NTP Godsanalyse (august 2015) fant marginale potensialer for styringsgevinster som kunne gi effekt på nasjonalt nivå. Potensialene var primært på regionalt og lokalt nivå, som underbygger en mer lokal styring. En oppløsning av en nasjonalt styrt havnestruktur vil sannsynlig skjerpe den regionale konkurransen om effektiv havnedrift mellom havneområdene.

Videre åpner regjeringen for å overføre eierskap og ansvar for statlige fiskerihavner til kommunene. Dette er en betydelig reform som krever en konsekvensutredning før man kan trekke en konklusjon om hva som er riktig å gjøre. Fiskerihavnene utgjør en viktig del av aktiviteten i fiskerinæringen og må sees i denne sammenheng. Lokalt påvirker dette fiskerihavnen Langevåg. (Karmsund Fiskerihavn Husøy er eid av Selskapet).

Regjeringen har også igangsatt en evaluering av Havne- og farvannsloven. En del av dette utredningsarbeidet vil omhandle regelverket for havnekapitalen. Parallelt med dette er det foreslått endringer i loven om interkommunale selskaper. Endringer i denne loven får konsekvenser for drift og utvikling av havnene som er organisert som IKS.

Regjeringen lanserer flere mulige modeller for hvordan dagens regulering av havnekapitalen kan mykes opp. Hensikten er at dette kan stimulere til en mer effektiv drift og gjøre det enklere å frigjøre havneareal til andre formål. Dette er særlig aktuelt i pressområder med knapphet på areal, og vil sannsynligvis ha liten konsekvens her i regionen med unntak av Garpeskjær og Kopervik havn. Et annet forhold er at endringer i reglene for havnekapitalen kan endre grunnlaget for kredittbetingelser. Siste konsekvensutredning fra regjeringen indikerer at oppmykning av reglene for havnekapitalen (havnekassen), vil føre til økte kostnader for havnebrukerne. Noe som i neste omgang vil kunne gjøre det vanskeligere å flytte gods fra vei til sjø. Dette taler foreløpig for at reglene for havnekapitalen ikke mykes opp.

Dagens Havne- og farvannslov gir ikke kommunene rett til eiendomsskatt fra havnene.

En annen reform som kan få indirekte betydning for selskapets havneområde er fylkesreformen og mulig sammenslåing av fylkene Rogaland, Hordaland og Sogn- og Fjordane.

13. Nøkkelinformasjon fra NTP Godsanalyse

- Sjøtransport står for 83% inklusiv petroleum (32%) av alt transportarbeid (tonnkilometer) i norsk område. Veitransport står for 14% og jernbane 3%.
- Begrenset konkurranse mellom transportlagene.
 - 90 % av vegtransportene knyttet til bygg og anlegg og varedistribusjon.
 - 80 % av sjøtransporten er knyttet til utenriks bulktransporter.
 - Klar stordriftsfordel ved bruk av større skip.
 - 80 % av jernbanetransportene er knyttet til malm og andre bulktransporter.
 - Der det er konkurranse mellom transportlagene, kan den være hard, og lastebilen er prisledende.
 - Alle transportformer vil effektiviseres. Betydelig potensiale for sjø og bane, særlig på terminalene.
- Lastebilens (og lufttransportens) økte konkurransekraft henger sammen med endringer i handels- og næringsstruktur, samt krav til transporttid.
- Desentralisert terminalstruktur gir størst volum på sjø og bane.
- For jernbanen er sikring av dagens transport den viktigste oppgaven.
 - Driften må bli stabil og forutsigbar før nye investeringer.
- Sterk vekst i alle transportformer i årene som kommer.
- All transport må bli sikrere, mer miljøvennlig og effektiv.
 - Vegtransportens miljølempe vil gradvis reduseres.
 - Vegtransportens ulykkesrisiko vil gradvis reduseres.
- For alle skipstyper er økt konkurranseevne knyttet til terminalkostnader.
 - Effektivisering av lastning og lossing.
 - Økt produktivitet for laste- og losseutstyr og personale.
 - Nye tekniske løsninger for lasting og lossing.
 - Økt kapasitet i form av flere samtidige laste- og losseoperasjoner parallelt.
 - Redusert tid i havn.
 - Effektivisering og reduksjon av ventetider.
 - Lengre åpningstider over døgn og uke.
 - Reduserte havnevederlag: vareavgifter, anløps- og kaiavgifter.
 - Reduserte havneavgifter må være basert på kostnadseffektivisering.
 - Reduserte losberedskaps- og losingsavgifter.
- Teknologiutvikling for transportsystemer (utdrag av primært sjøbasert).
 - Bedre integrasjon mellom IKT-systemene i bransjen.
 - Kommunikasjonsarkitektur for bedre interorganisatorisk informasjonsutveksling (særlig ved multi- og intermodale transport).
 - Utstyr for sporing som RFID (særlig ved multi- og intermodale transport).
 - Effektivisering av terminalutstyr: Økt IKT-styring, førerløst utstyr, robotisering, generell overvåkning av terminaltrafikk, elektrisk drift av terminalutstyr.

- Elektrifisering av lastbærer/kjølecontainere (særlig ved intermodale transporter).
 - Gassdrevne skip og effektivisering av forbrenningsmotorer.
 - Utvikling av større transportenheter – stordriftsfordeler med større skip.
 - CO2-nøytral distribusjon.
- En overføringsstrategi er ikke tilstrekkelig til at transportsektoren skal nå de krav som settes i framtiden.
 - Sjøtransport har komplisert avgiftsstruktur og kommunalt eierskap.

14. Lokale forhold

- Selskapet har betydelig bredde i havneporteføljen med spesialiserte tjenester til ulike sjøbasert næringer og skipstyper (jmf. 10 virksomhetsområder). Eneste mangel er en god forsyningsbase for offshorenæringen.
- Selskapet er i dialog med Haugaland Næringspark AS om mulig samarbeid eller overtakelse av havneområdet for å utvikle dette til regionens forsyningsbase for offshorenæringen. Dialogen er på styrenivå i selskapene. GMC har avtalt havneoperatørrollen, og det er noe uklart hvilken betydning dette avtaleforholdet har for framtidig havnedrift.
- Eierkommunene har foreløpig ikke startet eierstrategiarbeid for Haugaland Næringspark AS. Dette vil kunne klargjøre virksomhetenes virksomhetsområder og samhandling.
- Havneområdet har potensiale for videre utvikling, fortrinnsvis nordover i Sunnhordland.
- Konkurransen fra Stavanger Regionen Havn/Risavika og Bergen Havn er økende, men kan også ha potensiale for samarbeid. I Rogaland er det etablert et samarbeidsorgan som kalles "Rogalliansen".
- Ferjefri E39 vil påvirke det sjøbaserte transportsystemet.
- Selskapets investeringsbehov framover vil ikke dekkes av dagens lånerammer fra eierkommunene.
- Uklare eiendomsforhold mellom eierkommunene og Selskapet skaper uklarhet om forvaltningsansvar og pantegrunnlag.
- Opprusting av E134 til Husøy er kritisk for utvikling av havnen. Haugalandspakken 2018-2023 har hensyntatt gang- og sykkelsti i 2021. Forslag til ny NTP 2018-2029 har full opprusting av Husøyveien, årstall ikke vedtatt.
- Bømlo kommune vil arbeide imot regjeringens forslag om overføring eierskap i fiskerihavner til kommunene. I NTP (Nasjonal Transport Plan 2018-2019) er 164 MNOK til investeringer i Bømlo fiskerihavn/Langevåg (Hovlandshagen/Urdatangen).
- Mange kaianlegg spredt rundt i kommunene og forskjellige forventninger til Selskapets innsats i disse.

15. Kort om de mest sentrale havnene

- Killingøy er av de viktigste subsea-offshorebasene på Vestlandet
- Karmsund trafikk og fiskerihavn er i dag en av de største trafikkhavnene i Vest-Norge. Havnen er også en nasjonal fiskerihavn, som gir en helt unik kombinasjon i nasjonal sammenheng.
- Garpeskjær havn er regionens cruisehavn. Havnen har også en svært viktig funksjon som ventehavn/opplagshavn i vintersesongen. Havnen brukes også i stor skala av Aibel, herunder kai for boliglektene ved større prosjekter. All

bygningssmasse er utleid og havnen har strategisk stor betydning for Karmsund Havn. Garpeskjær er også anløpssted for Utsiraferjen

- Kopervik havn har en viktig funksjon som servicehavn, med mange leietakere som har behov for å ligge i et havneavsnitt. Kopervik har også en svært viktig funksjon som ventekai og kai for mannskapsskifte m.m. Kopervik havn har også pakkhus som leies ut til lokale fiskere, som bruker dette til redskapslager, reservedeler mm.

13.09.2019, Karmøy kommune, Næringssjef Per Velde

VEDLEGG 2:**Eksempel på styringsparametere for styring av kapasitet og effektiv havnedrift**

Havnevirksomhet	Måleparametere (eksempler)	Samfunnsøkonomisk verdiskaping
Bulk og stykkgoods	Antall anløp Antall tonn Import og eksportverdi Ventetid ved kai Omlastningseffektivitet: Minutt pr Tonn Omlastning sjø til sjø Omlastning sjø til vei/visa versa Kapitaleffektivitet: Investert kapital/tTonn Kaieffektivitet: Kailengde/tonn	Innsatsfaktorer og ferdigprodukter til og fra produsenter og handelsvirksomheter
Containerhavn	Antall anløp TUE (Twenty-foot equivalent unit) Import og eksportverdi Ventetid ved kai Omlastningseffektivitet: Minutt pr TUE Omlastning sjø til sjø Omlastning sjø til vei/visa versa Kapitaleffektivitet: Investert kapital/TUE Kaieffektivitet: Kailengde/TUE	Innsatsfaktorer og ferdigprodukter til og fra produsenter og handelsvirksomheter
Fiskerihavn	Antall anløp Antall Tonn Ventetid ved kai Omlastningseffektivitet: Minutt pr Tonn Kapitaleffektivitet: Investert kapital/Tonn Kaieffektivitet: Kailengde/tonn Arealeffektivitet: Båndlagt areal/tonn	Fiskeråstoff og fiskerelaterte produkter til og fra. Klyngens verdiskaping
Subsea og offshore	Antall anløp Antall liggedøgn? Kaieffektivitet: ? Arealeffektivitet: ?	Klyngens verdiskaping
Ferje og hurtigbåter	Antall anløp Antall antall passasjerer Fergodstransport (tonn) Kapitaleffektivitet: Investert kapital/Antall passasjerer	Effektivitet i persontrafikk knyttet til næring, jobbreiser, og fritid
Cruisehavn	Antall anløp Antall cruiseturister Investert kapital/Ant. cruiseturister	Cruiseturistenes lokale forbruk av handelsvarer, opplevelses tilbud, restauranttilbud, og transport
Opplagstjenester	Antall fartøy Antall opplagsdøgn Antall omsetning	Lokalt forbruk av industrielle varer, tjenester og energi
Småbåttrafikk	Antall gjestedøgn i småbåthavner	Påvirker bostedsattraktivitet og besøksattraktivitet for småbåtturister
Sjøbasert eiendomsforvaltning	Bygningsareal for utleie: m2 Bygningsareal effektivitet: Inntekt/m2, Inntekt/investering Utviklet aAreal for utleie: (m2) i ulike kategorier Arealeffektivitet: Tonn/m2 og TUE/m2, m.m. Ikke-utviklet areal: m2	
Miljøparametere	CO2 og NOX Antall ulykker/hendelser med forurensning til sjø Antall ulykker/hendelser med fare for liv og helse Ulykkeskostnader	

VEDLEGG 3:

Rammeverk for samfunnsøkonomisk analyse vedr. eierstrategi for Karmsund Havn IKS

Rammeverket er basert på Veileder i samfunnsøkonomiske analyser, DFØ (2014), lenke: http://dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/Veileder_i_samfunns%C3%B8konomiske_analyser_1409.pdf

15.1. Rammeverk samfunnsøkonomisk analyse



Figur 2.1: Flyttdiagram for gjennomføring av en samfunnsøkonomisk analyse

15.2. Beskrive behovet og formulere mål

- **Formål** med denne første arbeidsfasen er å legge et solid fundament for den samfunnsøkonomiske analysen.
- **Behovsbeskrivelse** gjøres ved først å beskrive hva som har utløst behovet for å endre dagens situasjon (problembeskrivelsen).
- **Nullalternativ**: I problembeskrivelsen beskrives utfordringer ved dagens situasjon og hva som vil bli situasjonen fremover uten tiltak på området (nullalternativet).
- **Mål**: Til sist i arbeidsfasen beskrives nærmere det som ønskes oppnådd (mål).

15.3. Identifisere og beskrive relevante tiltak

- Formålet med denne andre arbeidsfasen er å identifisere tiltak og velge ut og beskrive hvilke av disse som er relevante for å løse det samfunnsproblemet som er identifisert, og for å nå det målet som ble formulert i arbeidsfase 1.

15.4. Identifisere virkninger

- Identifiser og beskriv nytte- og kostnadsvirkninger

15.5. Tallfeste og verdsette virkningene

- Tallfest virkningene så langt det er mulig
- Verdsett i kroner virkninger med markedspris
- Verdsett i kroner virkninger uten markedspris
- Beregn forventningsverdier
- Realprisjuster relevante verdier
- Vurder kvalitativt verdien av ikke-prissatte virkninger

15.6. Vurdere samfunnsøkonomisk lønnsomhet

- Fastsett analyseperiode
- Sett inn kalkulasjonsrenten
- Beregn de prissatte virkningenes bidrag til samfunnsøkonomisk lønnsomhet
- Beregn eventuell restverdi
- Vurder de ikke-prissatte virkningenes bidrag til samfunnsøkonomisk lønnsomhet

15.7. Usikkerhetsanalyse

- Kartlegg og klassifiser usikkerhetsfaktorene ved hvert tiltak
- Vurder hvordan de mest kritiske usikkerhetsfaktorene påvirker lønnsomheten til tiltakene
- Vurder om det finnes risikoreduserende aktiviteter

10. mai 16,
Jostein Aksdal