

En ny fremtid for havnesektoren i Danmark

Af lektor i erhvervsøkonomi ved Aalborg Universitet Business School Allan Næs Gjerding og Jens Kirketerp Jensen, Executive MBA fra Aalborg Universitet

Erhvervshavnene i Danmark er under forandring og behovene for forandringer er stigende, for havne er ikke længere blot havne. Den gruppe af havne, der kan betegnes som væksthavne vil i stigende grad være industrisymbioser og erhvervscentre for den lokale industri. Havnene i sig selv er i dag virksomheder og de er lige så forskellige som virksomhederne i andre industrisektorer, og det er ejerne, der sætter dagsordenen for fremtiden for den enkelte havn. Samtidig er havnene gamle lokale klenodier, og de har været der så længe vi husker, og det udgør en barriere for havnenes fremtid som vækst drivere.

Fremtiden for havnesektoren i Danmark vil afhænge af hvilke målsætninger der på nationalt plan formuleres af Folketinget for havnesektoren og hvilke målsætninger der opstilles for den enkelte havn af havnenes ejere; kommunerne. Der vil for nogle havne være en logik eller en begrænsning i en lokal tænkning, mens der for andre havne vil være et rationale og en realisme i en væksttænkning, der motiverer et internationalt perspektiv. Disse væksthavne kan blive en del af fremtiden og kan have en rolle i det danske og europæiske samfund, såfremt havnenes ejere tør at tænke tanken til ende og gøre tanke til handling.

De havneejere, der ser perspektiverne og vil skabe væksthavne skal fokusere på en international positionering af havnene og samtidig tage de nødvendige konsekvenser, såfremt viljen er reel og strategien er underbygget. Essentielt er, at havnene har kritisk masse med hensyn til innovationskraft og markedspotentiale til at kunne positioneres internationalt som væksthavne og kan virkeliggøre det strategiske løft, der vil kræves af havnen. Der skal således for den enkelte væksthavn ske et skifte fra "havn" til "erhvervsdriver", hvor nye roller for havnen skal formuleres.

Den innovative rolle og styrke som væksthavnene skal skabe som erhvervsdriver, kan tilvejebringes gennem den vej andre europæiske havne og få danske havne allerede har valgt at gå for at skabe ressourcer og kompetencer til at gå vækstvejen. Vejen er fusioner og koncerndannelser.

Det er allerede muligt for havneejerne at skabe nye væksthavne gennem fusioner ved udnyttelse af gældende lovgivning. Folketinget kunne dog skabe bedre rammevilkår med en modernisering af den mere end 20 år gamle havnelov, idet havnenes fremtidige samfundsmæssige roller vil forudsætte og kræve nye samarbejder og integration mellem havnene og aktører på havnene. En nytænkning som den traditionelle tænkning er hæmmende for.

Væksthavnens roller i fremtiden vil være at understøtte samfundsmæssig vækst og udvikling gennem fokuseret virksomhedsdrift, og ikke som det i dag er tilfældet, med fokus på den kommunale opgave, det er at skabe arbejdspladser. Konsekvensen har været, at der sker en tilsidesættelse af virksomhedsdriften i havnen.

I det nationale perspektiv må spørgsmålet være, hvorvidt havnene drives bedst i offentligt regi, eller om tiden er moden til at drive havnene på basis af forretningsmæssig indsigt, sådan som det også var hensigten med havneloven, da den blev formuleret i 1999.

På kommunalt niveau må spørgsmålet være, hvad kommunerne vil med havnene og hvordan. Kommunerne ejer og driver ikke andre kommercielle industrivirksomheder som væksthavnene reelt er, så hvorfor havnene? – og hvor ligger barriererne for nytænkning?

Derfor vil forandringer forme en ny virkelighed

Erhvervshavnene i Danmark vil i fremtiden stå overfor det dobbelte pres, der dels formes af kravet om en samfundsmæssig rolle som erhvervsdrivere baseret på en bæredygtig økonomi, og dels interne behov for innovation for at kunne sikre nytænkning og integration med havnebrugere. Der vil formes krav om at havnenes roller i stadig stigende grad vil blive forandrede fra traditionelle lokationer, hvor skibe kan lægge til for at laste og losse, og til lokationer, der er kendetegnede som erhvervsdrivere, økosystemer og vækstskabere.

Det vil være op til den enkelte havns ejer, altså kommunen, at beslutte, hvorvidt dennes havn skal forblive i en lokal tænkning, og dermed skal forblive i den eksisterende driftskonstellation, eller om havnens fremtid skal formes i en international tænkning, hvor udvikling af kompetencer og ressourcer er baseret på nye ejerforhold og samarbejdskonstellationer. Havnene i denne sidste konstellation er væksthavnene, hvor havnene opfylder en fremtidig samfundsmæssig rolle som erhvervsdriver og hvor havnene agerer som centrale omdrejningspunkter i en økosystemtænkning. Havnene skal dermed have mulighed for at handle uden om offentligt rammesætning, men forretningsmæssigt, og på tværs af erhvervskonstellationer.

Lokale havne uden betydende infrastruktur

Der behøver her ikke at være tale om små provinshavne uden væsentlig industri eller trafik, men lige så vel havne, der ikke længere spiller nogen væsentlig rolle i en international kontekst qua den almene samfundsmæssige udvikling og som dermed har en anden fremtidig rolle som erhvervspark eller boligområde.

Disse havne vil ikke fremtidigt have en position i en national kontekst som logistikcentre og kritisk infrastruktur, og vil således kunne skrives ud af den samlede nationale ligning af betydende infrastruktur.

Væksthavne som betydende infrastruktur og med internationalt perspektiv

Væksthavnene vil få roller af erhvervscentre med udgangspunkt i de eksisterende positioner som logistikcentre, og dette uanset hvilket marked havnene arbejder i (containere, fisk, trailere, passagerer eller bulk etc.).

Skal havnene overleve og skabe vækst for det samfund de er en del af på linie med andre virksomheder, skal kommunerne derfor slippe den traditionelle tænkning og etablere større ejerkonstellationer, der kan råde over kompetencer og ressourcer, som kan positionere havnene i større erhvervsmæssige sammenhænge.

En række europæiske havnene har allerede identificeret behovet at større ejerskabskonstellationer og har dermed set, at havnekoncerner er nødvendigheden, for at der kan skabes en markedsposition og samfundsmæssig vækst. De havnekoncerner, der allerede gennem en årrække har eksisteret i Europa er:

- ABP (Associated British Ports), der er en havnekoncern med samlet 28 havne
- Forth Ports, der ejer 6 havne i Skotland og England
- CMP (Copenhagen Malmö Port), der ejer havnene i København og Malmø
- ADP (Associated Danish Ports), der ejer havnene i Fredericia og Nyborg samt Taulov Dry Port.

Havnesamarbejderne og havnekoncerndannelserne tager generet udgangspunkt i behov for at skabe ressourcer til udvikling og mulighederne for specialisering af havnene. Der har også i dannelsen af havnekoncernerne været begrundelser, som har afsat i at enkelte havne ikke havde mulighed for en fremtidig egen drift, men skulle indgå i en større konstellation for at kunne fortsætte driften.

Senest har Port of Antwerp og Port of Zeebrugge, altså nogle af Europas største havne, indgået en samarbejdskonstellation under navnet Port of Antwerp Bruges. Dette samarbejde skal sikre stærkere digitale løsninger og udvikling af nye services, der vil være ressourcekrævende at skabe og udvikle.

Den enkelte havns geografiske lokalisering er essentiel for havnens markedsmæssige potentialer, men ikke tilstrækkelig i en fremtidig kontekst. Som det følger af de havnekoncerner, der allerede eksisterer i Europa, så er kritisk masse i form af såvel udviklingsressourcer som markedsvolumen vigtige i en fremtidig udvikling og overlevelse for så vidt angår havne, der skal bidrage til vækst i det omgivende samfund.

Sammenholdes hovedparten af havnene i Danmark med havnene i Europa eller blot de største havne i Danmark følger, at havnene i Danmark generelt er ganske små og uden at have økonomisk styrke til at positionere sig i en europæiske kontekst. De enkelte havne er dermed også for små til at forme en relevant innovationskraft i et lokalt økosystem såvel som i investeringsmæssig sammenhæng. Disse ressourcer og innovationskraften kan skabes ved dannelsen af havnekoncerner, hvormed skabes den kritiske masse, der giver styrken til at kunne positionere hver af havnene i koncernen i de relevante markedssegmenter og derigennem optimere det samlede udbytte i koncernen. Dermed er der skabt grundlag for yderligere vækst.

Der er særligt to parametre, der er interessante i relation til den fremtidige omstilling af havnesektoren. Disse parametre er dels interessenterne og dels den fremtidige finansieringen.

Finansiering

Den fremtidige finansiering af havnenes investering – primært anlægsinvesteringer – vil skulle baseres på lånoptagelse på det kommercielle marked eller på fondskapital. Heri vil ligge det forhold, at der vil være krav til strategier og forudsætningerne for de businesscases, der skal begrunde investeringerne. Dette er modsat ikke er tilfældes i dag, hvor havnene kan låne i KommuneKredit på grundlag af kommunegarantier, der alene forudsætter byrådenes velvilje til at der hjemtages lån til egne havne.

Der foreligger yderligere det forhold, at den nuværende finansieringsform er konkurrenceforvridende, idet de kommunale selvstyrehavn har lettere og billigere låneadgang end aktieselskabshavnene, hvilket ikke er formålstjenligt i et nationalt perspektiv. Yderligere kan finansiering baseret på kommunale garantier være i strid med EU's statsstøtteregler, hvormed denne lånemulighed potentielt kan bortfalde.

At lånoptagelse baseret alene på kommunale garantier, og ikke på forretningsmæssige krav til indtjening og likviditetsstrømme, kan være problematisk, er blevet synliggjort ved de investeringer, der er realiseret på havnene i Hanstholm og Frederikshavn. Disse investeringer har givet de pågældende havne og de ejende kommuner tydelige udfordringer i økonomisk henseende.

En finansiering af havnene baseret på forretningsmæssige forhold vil således udgøre en økonomisk sundere rammesætning af havnene i fremtiden.

Interessenter

Hos interessenterne omkring havnene, og her særligt hos byrådene, skal modnes holdninger og forståelse for havnenes fremtidige roller. De skal fraskrive sig den dominerende indflydelse over den lokale havn. Samtidig skal byrådene erkende at modellen til fremtidig vækst går gennem en forretningsmæssig og strategisk drevet havn, hvor det sekundære afledte udbyttet er erhvervsaktivitet, arbejdspladser og skatteindtægter.

Det er nødvendigt, at kommunerne slipper det tankesæt, at havneudvidelse er lig med havneudvikling og erhvervsudvikling. Det skal modsat handle om driftsoptimering og optimering af udnyttelsen af den infrastruktur som havnene råder over.

Det er muligt

Det her foreliggende notat er udarbejdet i forlængelse af en MBA-afhandling skrevet ved Aalborg Universitet i efteråret 2023, og altså parallelt med at regeringens Havnepartnerskab har været i proces samt umiddelbart efter at Thisted Kommune har måttet omdanne Hanstholm Havn fra en kommunal selvstyrehavn til en kommunal havn. Endelig er afhandlingen skrevet umiddelbart før de økonomiske problemer hos Frederikshavn Havn er blevet tydelige for offentligheden.

Målsætningen med MBA-afhandlingen var at belyse, hvorvidt det vil være muligt at omstille havnesektoren fra et rent offentligt regi til et kombineret forretningsmæssigt og offentligt regi, for derigennem at skabe fokus på den forretningsmæssige drift som udgangspunkt for vækstskabelse. Havnesektoren er kendetegnet ved en omfattende iboende kompleksitet, hvorfor problemstillingen er belyst gennem en simulering gennem en havnekoncern, der dannes ved fusion af eksisterende havne.

Tiden for havnesektoren er, som anført ovenfor, kendetegnet ved turbulens, og ud af turbulensen bør formes en ny og fremadrettet konstellation omkring havnene. En fremadrettet konstellation for rammesætningen af havnene vil medføre udfordringer og kræve nytænkning.

Der er i MBA-afhandlingen identificeret finansieringsmuligheder, der bryder med den traditionelle KommuneKredit-finansiering og som samtidig prioriterer en forretningsmæssig drift af havnene. Det er samtidig konstateret, at havnene er investeringsmæssigt interessante for kapitalfonde at gå aktivt ind i, i langsigtede samarbejder. Forudsætningen er imidlertid, at havnene har en væsentlig størrelse, som kun få havne i dag kan opfylde, hvorfor fusioner mellem havne vil være vejen til fremtidig vækst og udvikling. Det er imidlertid essentielt, at der er tale om kommerciel, langsigtet kapital, der forstår infrastruktur og dens tidshorisonter.

MBA-afhandlingen viser, at en helt central udfordring i omdannelsen af havnesektoren og etablering af havnekoncerner med et europæisk perspektiv, er interessenterne omkring havnene og håndteringen af interessenterne i relation til accept af nye ejerkonstellationer. Heri ligger også behovet for en kognitiv omstilling, hvormed erkendes, at den fysiske havn vil fortsætte med at eksistere, selvom ejerforholdet forandres.

En kulturanalyse i MBA-afhandlingen viser, at den største barriere i forandringen af havnene fra et kommunalt regi til en forretningsmæssig kontekst ligger i magtstrukturernes omkring havnene og den deraf følgende modvilje mod at kommunerne skal slippe den ultimative kontrol over havnene. Villigheden til nytænkning og overføring af magtforhold til nye ejerforhold vil være altafgørende for at skabe havnekoncerner gennem fusioner, for derigennem af skabe kompetencer og ressourcer til innovation og vækst.

Der er med MBA-afhandlingen identificeret en model for tilvejebringelse af den sikkerhed som kommunerne vil efterspørge for at bevare sikkerheden for at havnen og havnedriften opretholdes, selv om havnen ikke ligger i et kommunalt ejerforhold. Denne sikkerhed tilvejebringes gennem centrale aftaledokumenter, der formuleres ved dannelsen af en havnekoncern med et majoritetsejerskab hos en kapitalfond og med kommunale mindretals aktionærer. Dokumenter er aktionæroverenskomst, ejerstrategi og forretningsplan.

Det strategiske perspektiv for havnene berøres naturligvis i MBA-afhandlingen som grundlag for udformning af organisationen og de forretningsmæssige koncepter. Det er evident, at havnekoncernernes strategiske perspektiver skal baseres på relevans og realisme samt økonomisk bæredygtighed og effektivitet, for at være interessante for investorer.