



Danmarks erhvervshavne i en funktionsbaseret fremtid

Marts 2025



Forord: Derfor dette white paper

I en periode med hastige forandringer i samfundets strukturer og funktionsmåder skal havnene følge med tiden og tilpasses forandringerne.

Dette white paper har taget form med udgangspunkt i indtryk og udsagn, der er samlet op gennem en længere periode, og som er blevet konsolideret i december 2024. Processen har vist, at der i Havnedanmark er divergerende opfattelser af, hvordan den fremtidige rammesætning af danske havne skal se ud. Den offentlige administration ser ingen problemer i rammesætningen af havnene og betragter havnenes rammesætning som velfungerende, mens industrien og havnesektoren ser problemer og en hæmmende rammesætning, som forhindrer havnene i på værdiskabende måde at bidrage til samfundet med de potentialer, der ligger i sektoren.

Med udgangspunkt i de samfundsforandringer, der er blevet til virkelighed gennem den nugældende havnelovs 25 års virke, vil dette white paper formulere en ny havneverden i Danmark. De 5 hovedårsager til, at white paperet er udarbejdet, er problemer i form af, at

1. der eksisterer et tomrum, hvor det ikke er defineret, hvorvidt havnene i Danmark er industri eller offentlig forvaltning;
2. den eksisterende havnelov tager udgangspunkt i ejerskabet til havnene, mens der i 2025 skal tages hensyn til samfundsudviklingen siden 1999, hvor rammesætningen af havnene skal bygge på havnenes erhvervsmæssige funktioner;
3. den gældende havnelov tillader, at man kan danne aktieselskabshavne, men magtrummet, hvor byrådene har et administrativt monopol, forhindrer, at det reelt sker;
4. med den gældende havnelov var det hensigten, at der blev dannet aktieselskabshavne, men den kommunale selvstyrehavn vandt, fordi finansieringen var billigere og byrådenes indflydelse sikrest;
5. der er intet formelt ansvar hos havnene ved optagelse af lån og byrådene har afgørende indflydelse på havnene, hvorfor der er behov for en professionalisering.

Dette white paper foreslår, at der i havnesektoren skal findes industrihavne med frihedsgrader, så de ikke hæmmes af begrænsninger, der ikke pålægges andre industrisymbioser. Derfor indeholder dette white paper en række løsningselementer, der blandt andet fastsætter, at

1. havnene industrigøres gennem dannelse af aktieselskaber med aktiemajoriteter uden for offentligt ejerskab og med respekt for kommunernes rolle, så havnene kan bidrage til samfundet på samme måde som industrivirksomheder i overvejende kommercielt ejerskab;
2. frihed og ansvar skal følges ad, så borgerne og kommunerne ikke belastes af havnenes investeringsbeslutninger;
3. staten skal definere havnesektorens roller som infrastruktur af international betydning, af national betydning og af lokal betydning, samt definere kritisk infrastruktur;
4. der er behov for professionalisering, som kan skabe industriaktivitet med afledte effekter i form af arbejdspladser og bosætning.

Der er behov for en ny rammesætning for at styrke Danmarks konkurrencepositionering og for, at havnene kan understøtte samfundsmæssige effektiviseringer.

Indholdsfortegnelse

Executive Summary	5
Baggrund	6-7
Behov for frisættelse af de danske erhvervshavne	8-9
Den danske havnesektor i dag	10-11
Fremtidens havnelandskab	12-15
• Funktioner skaber havnekategorier • Roller skaber havnetyper • Industrikonstellationer af interessenter skaber grundlag for industrihavne • Offentlige hovedinteressenter er grundlaget for forvaltningshavne	
Rammesætning	16-17
• Grundprincipperne for sammensætningen af fremtidens danske havnesektor • Den nye havnelov tager form	
Appendiks	18-26
1. Input fra workshops i Aalborg og København	
2. Resumé af MBA-analyse	
3. Fordeling i ”Industrihavne” og ”Forvaltningshavne”	

Allan Næs Gjerding, Universitetslektor, Aalborg University Business School

Jens Kirketerp Jensen, Executive MBA

White Paper

Aalborg, marts 2025

Forfatterne takker deltagerne i to workshops i henholdsvis Aalborg og København for interessante drøftelser og input, idet vi dog understreger, at betragtningerne i dette White Paper udelukkende er forfatternes ansvar.

Executive Summary

Dette white paper er et fremadrettet indspil til den kommende revision af Havneloven, som kan sammenfattes i 5 punkter. Indspillet står på skuldrene af Havnepartnerskabets anbefalinger.

1. Danmark har brug for en national havneplan, som tilgodeser nationale interesser og skaber et bedre grundlag for den samlede danske havnesektors konkurrenceevne over for udlandet.

Årsagen er, at den danske havnesektor er i konkurrence med først og fremmest en række europæiske havne, der er forankrede i globale værdikæder. De udenlandske konkurrenter er kendetegnede ved, at de har en stærk kommerciel orientering og strategisk arbejder langsigtet med udvikling af infrastruktur, teknologier, grøn omstilling og etablering af virksomhedsklynger med stort økonomisk og udviklingsmæssigt potentiale. Dette arbejde bygger på stor kritisk masse i form af finansiell styrke, investeringskapacitet, netværk og industripolitisk opbakning. I forhold til dette er de danske erhvervshavne generelt for små og savner kommerciel fleksibilitet, som Havneloven i dag forhindrer.

2. De danske erhvervshavne skal have større frihedsgrader, så de bedre kan forfølge og udvikle kommercielle muligheder. Dette skal understøttes af en aktiv industripolitik.

De udenlandske konkurrenters kommercielle og strategiske styrke kan kun matches, hvis der i den danske havnesektor findes erhvervshavne, som også bygger på kritisk masse i form af finansiell styrke, investeringskapacitet og netværk. For at sikre vilkår på linje med de store udenlandske konkurrenter skal danske erhvervshavne omfattes af en aktiv industripolitik, der matcher den aktive industripolitik, som vi ser i EU-området.

3. Danske erhvervshavne, som har særlig betydning for udviklingen af den danske havnesektors konkurrenceevne, skal have et tættere samarbejde med privat kapital, som kan styrke erhvervshavnens finansielle styrke, kommercielle orientering og strategiske tænkning.

Skal de toneangivende erhvervshavne have en mulighed for at matche konkurrencetrykket fra de udenlandske konkurrenter, skal de have adgang til den kapital og ledelsesstyrke, som kan hentes fra private aktører. For at fremme dette skal der være en attraktiv business case for privat kapital, hvilket betyder, at de toneangivende erhvervshavne må organiseres som aktieselskaber med betydende indflydelse fra private aktører.

4. De fleste erhvervshavne skal stadig have et lokalt kommunalpolitisk ejerskab. Mange erhvervshavne er lokalt og regionalt forankret og opererer inden for den lokale og regionale kontekst. Her har de en særlig betydning for den lokale og regionale erhvervsudvikling og den kommunale politiske identitet. Derfor bør disse erhvervshavne have en ejerform, der er forankret i det lokale og regionale politiske miljø.

5. Ud fra de fire ovenstående punkter foreslår dette White Paper, at den kommende havnelov definerer rammebetingelser for erhvervshavnene ud fra de funktioner og roller, som erhvervshavnene skal have i den nationale havneplan. Det foreslås, at disse funktioner og roller udmøntes ved, at der findes to former for ejerskab: **Industrihavn**, som er aktieselskabshavne med privat kapital i ejerskabsstrukturen, og **forvaltningshavn**, der er kommunalt ejede.

Baggrund

Dette White Paper er foranlediget af det igangværende arbejde med en national havnestrategi og står på skulderne af Havnepartnerskabets rapport om *Danske erhvervshavnenes rolle i den grønne erhvervsudvikling* (september 2024). Udgangspunktet er, at der er behov for en udvikling af danske erhvervshavne, ikke blot for, at erhvervshavnene kan tage del i den grønne omstilling, men også for, at erhvervshavnene kan bidrage til udviklingen af dansk konkurrenceevne i en stadig mere omskiftelig omverden. For at sætte de rigtige rammer op for denne udvikling, må den kommende havnelov give mere frihed til havnene, end den gældende havnelov giver. Erhvervshavnene skal have bedre muligheder for at kunne agere som forretningsmæssige enheder og som ramme for kommercielle aktiviteter, der skabes af og/eller i samarbejde med andre virksomheder og aktører på markedet.

Havnepartnerskabet, der blev nedsat af Regeringen i april 2023, har kortlagt omstillingsbehovet i den danske havnesektor og givet en række anbefalinger til, hvordan erhvervshavnene kan udvikles gennem kommercielle aktiviteter. Formålet med kortlægningen og anbefalingerne er, at der skal skabes erhvervshavne, som er økonomisk bæredygtige. På baggrund af Havnepartnerskabets arbejde hæfter dette White Paper sig navnlig ved følgende:

- Erhvervshavnene skal indgå i en samlet dansk industripolitik, hvor der arbejdes med finansieringsmodeller, som kan understøtte havnenes omstilling og udvikling inden for en samlet national infrastrukturplan.
- Staten skal udarbejde en havnestrategi, hvor nationale interesser har en væsentlig rolle for havnesektorens fremadvendte udvikling og prioritering af ressourcer i havnesektoren.
- Regulering og sagsbehandling skal være smidig, hurtig og tidssvarende.
- Finansieringsvilkårene bør være mere kommercielt orienterede, og finansieringsvilkår, der favoriserer nogle havne frem for andre gennem kommunal sikkerhedsstillelse, må genovervejes.

Disse fire observationer kalder på en diskussion om, hvordan man kan skabe en ny overordnet struktur for den danske havnesektor, som gør danske erhvervshavne mere kommercielt stærke og konkurrencedygtige, samtidig med, at der tages hensyn til de lokale og kommunale forhold. Havne spiller en vigtig rolle for den lokale identitet og de kommunalpolitiske processer der, hvor havnene er en aktiv medspiller i det lokale og regionale samfund. Det centrale dilemma er, hvordan man kan afbalancere (1) behovet for at styrke havnesektorens internationale konkurrenceevne og nationale betydning med (2) havnens rolle som lokal identitet og udviklingsarena. Svaret er, at det kan man gøre ved at definere, hvad der er de forskellige erhvervshavnenes rolle og funktion i den samlede danske nationale sammenhæng. Her vil nogle erhvervshavne have en national og international betydning, mens andre erhvervshavne har en mere regional eller lokal betydning. De havne, der har en national og international betydning, må løftes ud af det lokale niveau og have frihedsgrader, der svarer til denne rolle. De havne, der har en mere lokal eller regional betydning, skal udfolde deres frihedsgrader inden for den lokale og regionale forankring.

Havneloven fokuserer i dag på ejerforhold, når den definerer, hvad havne må og ikke må. Med afsæt i det, der er skrevet ovenfor, skal erhvervshavnenes roller og frihedsgrader i stedet defineres ud fra de enkelte erhvervshavnenes individuelle funktioner.

Det var på baggrund af den erkendelse, at forfatterne bag dette White Paper inviterede til to workshops for en række interessenter og videnpersoner inden for og med relation til havnesektoren. Den første workshop blev afholdt på Aalborg Universitets campus i Aalborg 2. december 2024, mens den anden blev afholdt dagen efter på Aalborg Universitets campus i København. På nær en enkelt deltager var personkredsen forskellig på de to workshops.

Det overordnede tema for de to workshops var spørgsmålet ”Hvad vil Danmark med sine erhvervshavne”. Dette spørgsmål blev belyst gennem drøftelser af tre temaer:

- *Hvad er havnenes rolle i fremtiden?*
 - Hvilken rolle har erhvervshavne for civilsamfundet?
 - Hvilken rolle har erhvervshavne for erhvervslivet?
 - Havnen som logistik hub
 - Havnen som industrisymbiose
 - Hvilke roller har havne for den lokale, regionale og nationale udvikling?
- *Hvad er forudsætningerne for, at erhvervshavne kan opretholde og udvikle deres internationale konkurrenceevne?*
 - Hvad er forudsætningerne for og krav til erhvervshavnenes udvikling, innovation og vækst?
 - Hvor store skal havne være for at være konkurrencedygtige og for at kunne skabe innovation?
 - I hvilken udstrækning skal erhvervshavnene konkurrere mod hinanden henholdsvis supplere hinanden?
- *Skal vi have en samlet national strukturplan for erhvervshavnene?*
 - Kan Danmark optimere sin havneinfrastruktur?
 - Hvad betyder geografisk beliggende for havnens konkurrenceevne og placering i den internationale havnestruktur?
 - Er der overflødige havne, og hvad skal der i givet fald ske med dem?
 - Skal nogle erhvervshavne slås sammen i fælles selskaber?
 - Organisering af havnenes ejerskab i fremtiden
 - Relationen mellem ejerskab, myndighed, forretning og forvaltning
 - Sikkerhedsforanstaltninger mod fejlslagne eller overoptimistiske investeringer

I forlængelse af Havnepartnerskabets anbefalinger afholdt Dansk Havne og Danske Shipping- og Havnevirksomheder en havnekonference 17. december 2024 i Fællessalen på Christiansborg. Under indtryk af det yderst kvalificerede indhold på konferencen samt det betydelige deltagerantal trækker dette White Paper også på pointer og holdninger, som kom til udtryk i conferenceoplæg, diskussioner og andre indlæg på havnekonferencen. Endelig er dette White Paper inspireret af MBA afhandlingen *Med rettidig omhu*, som blev udarbejdet på Aalborg Universitets MBA uddannelse i efteråret 2024. Resumé af afhandlingen findes i appendiks 2.

Behov for frisættelse af de danske erhvervshavne

Debatten om den kommende revision af havneloven, Havnepartnerskabets anbefalinger og de workshops, der forud for dette white paper er afholdt 2. – 3. december 2024 med en række aktører og videnpersoner inden for og med relation til havnesektoren, giver anledning til en række observationer, hvor fællesnævneren er, at der er brug for at bevare og udvikle erhvervshavne, og at dette skal ske ud fra en mere bevidst national prioritering kombineret med en frisættelse af sektoren.

Udgangspunktet for disse observationer er, at den danske havnesektor er i konkurrence med først og fremmest en række europæiske havne, der er forankret i globale værdikæder. De store udenlandske konkurrenter er kendetegnet ved, at de har en stærk kommerciel orientering og strategisk arbejder langsigtet med udvikling af infrastruktur, teknologier, grøn omstilling og etablering af virksomhedsklynger med stort økonomisk og udviklingsmæssigt potentiale. Dette arbejde understøttes af en stor kritisk masse både i form af finansiell styrke, investeringskapacitet, netværk og industripolitisk opbakning. Som en del af arbejdet med at styrke deres konkurrenceevne engagerer de stærke udenlandske havne sig i fusioner, ikke blot inden for nationale grænser, men også på tværs af grænser. Dette understøttes i nogen grad af aktive nationale industripolitikker, som omfatter finansielle incitamenter og investeringsprogrammer samt en deregulering af havnenes rammevilkår. Derved afspejler udviklingen inden for den europæiske havnesektor den nye linje, som Europakommissionen har lagt an til med kommissionens annoncering af et *Competitive Compass for the EU* (29. januar 2025), baseret på *The future of European competitiveness* (september 2024 – den såkaldte Draghi-rapport).

Med dette udgangspunkt som bagtæppe er syv observationer fra de afholdte workshops centrale, og på baggrund af disse observationer udvikles der i det følgende et forslag til, hvordan erhvervshavne kan kategoriseres ud fra deres roller og funktioner, hvilke typer af ejerskab der kan understøtte denne kategorisering, hvordan havne mere præcist kan sættes fri, og hvilke konsekvenser det har for den kommende havnelov:

1. Der er for få danske erhvervshavne, der er erhvervsløkomotiver eller bidrager til at udvikle erhvervsklynger og netværk mellem virksomheder. Havne, der skal have denne rolle, **må** have kritisk masse i form af finansiell styrke, erhvervsaktivitet på og omkring havnene, diversitet i form af forskellige typer af erhvervsaktivitet og et tæt samarbejde med videnproducenter. Det kræver, at der i Danmark **skabes** erhvervshavne, som er større end de fleste eksisterende erhvervshavne, og som mestrer langsigtet strategisk og kommerciel planlægning og udvikling.
2. Danmark har brug for erhvervshavne, der i højere grad ser sig selv som nationale aktører i udviklingen af infrastruktur, teknologier, grøn omstilling og etablering af virksomhedsklynger med stort økonomisk og udviklingsmæssigt potentiale. Sådanne nationale aktører skal matches af en aktiv industripolitik, hvor staten **og EU** engagerer sig med finansielle incitamenter og investeringsprogrammer. Skal havnene fungere som sådanne aktører, skal der ske en udvidelse af rammerne for, hvad erhvervshavne må engagere sig i kommercielt og udviklingsmæssigt.
3. Det skal være lettere for erhvervshavnene og havnenes samarbejdspartnere at gennemføre investeringer og sikre, at der er et kommercielt grundlag for, at gevinsten af investeringerne hentes hjem. Investeringerne vil ofte have en lang tidshorisont, hvorfor der skal skabes rammer for, at de aktiviteter, som udspringer af investeringerne, kan leve inden for investeringens **tekniske** tidshorisont.

Forudsætningen for dette er, at havnene underkastes færre restriktioner på deres aktivitet og garanteres, at plangrundlaget for anvendelse af havneområder fastholdes over en lang tidshorisont.

4. Erhvervshavnene må i højere grad indgå i samarbejde, enten gennem samarbejde om konkrete erhvervsmæssige, udviklingsmæssige og infrastrukturelle aktiviteter og projekter, eller gennem aktive fusioner, eksempelvis ved total fusionering af havne eller etablering af selskaber ejet i fællesskab af to eller flere havne. Man skal ikke undervurdere den dynamik, som havne udvikler ved at være i konkurrence med hinanden, men omvendt skal man heller ikke undervurdere det spild af økonomiske og udviklingsmæssige ressourcer, der opstår ved, at for mange havne satser på det samme uden at have den nødvendige kritiske masse til at realisere store potentialer. Samarbejde kan etableres via (1) markedet i form af fusioner og dannelse af selskaber ejet af en flerhed af havne, (2) en national koordinering af aktiviteter i form af en samlet strukturplan for havnenes udvikling og funktioner eller (3) en kombination af marked og planlægning.

5. Skal Danmark matche udviklingen i den europæiske havnesektor, kræves der en stærkere kommerciel orientering og en strategisk bevidsthed om de økonomiske effekter og muligheder, der udspringer af fremadskuende investeringsaktivitet. Dette krav må matches af en organisering, der understøtter stærkere kommerciel orientering og langsigtet strategisk planlægning. Danske erhvervshavne, der skal have rollen som frontløbere i udviklingen af den danske havnesektor, må derfor organiseres på en måde, der sikrer, at havnen kan ansvarliggøres på markedsvilkår og har beslutningsmønstre, der understøtter den markedsmæssige ansvarliggørelse. Derfor bør flere danske erhvervshavne organiseres som aktieselskaber, hvor privat kapital kan udøve en central indflydelse på havnens aktiviteter og beslutninger.

6. I en statslig kontekst er der en række legitime og nødvendige interesser, som staten ønsker tilgodeset af erhvervshavnene, og disse interesser skal kunne rummes i frisættelsen af havnene. Denne plads kan sikres ved, at staten i en national plan for den danske havnestruktur definerer interesser, som skal tilgodeses. Hvor staten foretager investeringer af national interesse, skal staten sikres en repræsentation i erhvervshavnenes bestyrelser, som eventuelt kan udstyres med en veto i forhold, hvor de nationale interesser med hensyn til kritisk infrastruktur og VE-relaterede investeringer kan blive kompromitteret. Vetoretten bør kun anvendes i sjældne tilfælde.

7. Erhvervshavne spiller en central rolle for den lokale erhvervsudvikling, jobskabelse og identitet. Der er derfor ofte en tæt relation mellem havnens lokale betydning og havnens forankring i det lokale politiske og civile liv. Der vil derfor på det kommunale niveau være en legitim interesse i, at en erhvervshavn er en del af den kommunale planlægning og politiske beslutningsproces. Det vil for mange erhvervshavne betyde, at der er god mening i, at erhvervshavnens ejerskab er forankret i den lokale politiske struktur. Havne, der ikke har en rolle som industrielle centre for udviklingen af den danske konkurrenceevne, bør derfor ikke nødvendigvis organiseres med indflydelse fra private kapitalinteresser, men kan have et fuldt ud kommunalt ejerskab.

Den danske havnesektor i dag

Når dette white paper insisterer på at opdele erhvervshavnene i kategorier, skyldes det, at en sådan opdeling kan skabe et grundlag for en national strukturplan for erhvervshavnene. Formålet med en sådan strukturplan er at øge mulighederne for at prioritere de ressourcer, der i de kommende år vil blive allokeret til en aktiv industripolitik på havneområdet. Den aktive industripolitik er nødvendig for, at Danmark på linje med andre EU-lande kan matche de handelsmæssige og økonomiske udfordringer, der udspringer af, at andre økonomier satser stedse mere på aktiv industripolitik. En prioritering af midlerne er nødvendig, fordi det danske samfund står over for andre massive investeringsbehov, ikke mindst inden for sikkerhed, sundhed og grøn omstilling. Endelig skaber opdelingen også et videngrundlag for, hvordan der kan udvikles en arbejdsdeling mellem havne, hvor der skabes nye konstellationer mellem havne, som på sigt styrker den nationale og europæiske konkurrenceevne.

Som belyst i publikationen *Havne, beskæftigelse og produktion* (DI Transport, Danske Shipping- og Havnevirkksomheder og Danske Havne, juli 2024) står de danske havne for omkring 3 % af den samlede beskæftigelse, når man sammentæller både direkte og indirekte arbejdspladser. Disse arbejdspladser er særdeles produktive, idet de skaber knap 6 % af den samlede danske produktionsværdi og knap 4 % af den samlede værditilvækst i landet.

Sektoren er sammensat af havne, der differentierer sig fra hinanden ved at have forskellige styrkepositioner. Et nyttigt redskab til at danne sig et overblik over differentieringen finder vi i *Havneatlas, kortlægning af danske havne* (Trafikstyrelsen, februar 2024), populært kaldet Havneatlasset. Havneatlasset kortlægger aktivitetsniveauet i de 25 største erhvervshavne, der ud over at være de største havne også differentierer sig, hvad angår ejerformer, idet de dækker over kommunale havne, kommunale selvstyrehavne, aktieselskabshavne, statshavne, private havne og havne med blandet ejerform. Af de 25 største havne indgår 17 i det opdaterede TEN-T netværk (Trans European Network – Transport), hvorved de får en særlig rolle i den fremtidige danske havnestruktur. Hvad angår havnenes aktiviteter, skiller forskellige havne sig ud på forskellige områder.

Godsomsætning

Her er Kalundborg, Aarhus og Rødby de tre største havne. For de efterfølgende 10-15 havne er forskellene ikke så store.

Skibsanløb med fragtskibe

Her er det navnlig Aarhus, København og Esbjerg fremtrædende med et spring ned til de efterfølgende havne, som er Aalborg, Fredericia og Odense.

Flydende bulk

Her dominerer Kalundborg med omkring 40 % af den nationale omsætning. De næste betydende havne er Fredericia og Stignæs med henholdsvis omkring 17 % og 11 %.

Fast bulk

Her skiller Aalborg og Aarhus sig ud tæt efterfulgt af Aabenraa.

Containergods

Aarhus er klart dominerende på containergods med omkring 60 % af den nationale omsætning. København og Fredericia er de næste med omkring 17 % og 12 % med et spring ned til den fjerdestørste havn Aalborg med omkring 5 %.

Færgegods

Her er Rødby og Helsingør de to klart største havne. Ser man alene på Ro-Ro færgegods er Esbjerg klart dominerende med omkring 2/3 af den samlede nationale omsætning.

Stykgods

Her er København og Esbjerg de dominerende erhvervshavne.

Fiskerihavne

Her er Skagen, Thyborøn, Hanstholm og Hirtshals de klart dominerende havne.

En række af erhvervshavnene er også centrale for den internationale transport af passagerer, personbiler, lastvogne og busser mellem Danmark og udlandet. Her spiller navnlig Helsingør, Rødby, Hirtshals, Gedser og Frederikshavn en central rolle. Endvidere spiller flere havne en rolle for den fremtidige mobilisering af danske og NATO tropper og materiel i forbindelse med udstationeringer, aktioner og krisesituationer, som i den nuværende geopolitiske situation får stigende betydning. Det drejer sig navnlig om Esbjerg, Fredericia, Køge, Aarhus og Kalundborg samt naturligvis flådehavnene Frederikshavn og Korsør.

Havnene har samtidig en central rolle for den danske *udenrigshandel*, idet omkring 2/3 af alt eksporteret og importeret gods går gennem erhvervshavnene. Hvad angår import, udgør Kalundborg, Aarhus, Rødby og København en top-fire, der står for omkring 40 % af den nationale import gennem havne. Rødby, Kalundborg og Aarhus går igen som centrale havne for eksport, hvor de sammen med Fredericia og Helsingør udgør en top-fem, der varetager knap 55 % af eksporten gennem havne.

Ud over det, der kort er beskrevet her, har erhvervshavnene også to andre væsentlige funktioner. For det *første* fungerer mange erhvervshavne som en ramme om erhvervsudviklingen i et lokalområde, en region eller for den nationale økonomi som helhed. Her vil nogle havne have en rolle som en erhvervspark, hvor der byggemodnes, bygges og udlejes erhvervsarealer og faciliteter til virksomheder, der benytter havnen som lokalitet og base. Andre havne har udvidet denne funktion og bidrager til at skabe netværk mellem virksomheder og åbne muligheder for nye erhvervsmuligheder. For det *andet* spiller nogle erhvervshavne også en væsentlig rolle for den grønne omstilling i Danmark. Eksempelvis spiller Esbjerg en helt central rolle for udviklingen af offshore vind sammen med en række havne som Grenaa, Aalborg og Odense. Adskillige havne har engageret sig i udvikling af projekter vedrørende transport af CO₂ (CCUS), f.eks. Aalborg, Esbjerg, Fredericia og Kalundborg. Endelig har nogle havne også engageret sig i udviklingen af Power-to-X, bl.a. Aabenraa, Stigsnæs, Vordingborg og Hirtshals. Havnepartnerskabet belyser dette i partnerskabets rapport om *Danske erhvervshavnes rolle i den grønne erhvervsudvikling* (september 2024, se f.eks. oversigten side 23).

Denne korte gennemgang af den danske havnesektor viser, at erhvervshavnene spiller forskellige roller i den samlede nationale havnestruktur. Havnene er forskellige, hvad angår deres vigtighed for den danske udenrigshandel, betydning for den nationale økonomi, rolle i den lokale og regionale udvikling samt betydning for industriel udvikling og national sikkerhed. I det følgende diskuterer vi denne differentiering og foreslår en opdeling af havnene i tre kategorier, som er baseret på den funktion, som havnene har i den danske havnestruktur og nationale industristruktur.

Fremtidens havnelandskab: Funktioner skaber havnekategorier

Fremtiden må nødvendigvis kræve en gen- og nytænkning af erhvervshavnernes roller i det danske samfund og dermed af de forskellige roller, som havnene rummer qua parametre som deres geografiske lokalisering, omfang af aktiviteter og rækkevidde i oplandet. For at skabe en fremtid, hvor havnene bidrager til samfundet i et tidssvarende og fremadrettet perspektiv, må der ske et nybrud, hvor den hidtidige ejerskabsbaserede tilgang til erhvervshavnernes rammesætning forkastes, og der for den fremtidige rammesætning tages udgangspunkt i havnenes funktioner. Det er havnenes funktioner, der har betydning for havnenes brugere og det omgivende samfund, som skal have udbytte af havnene.

Udgangspunktet må være, at alle havne har betydning, men på forskellig vis. Skal forskelligheden udnyttes til at styrke dansk konkurrenceevne, er det nødvendigt at fokusere på, hvordan havnene kan supplere hinanden. Her bliver havnenes funktioner frem for deres ejerforhold det vigtigste.

Rammesætningen af havnene må dermed optimeres i forhold til det der kendetegner den enkelte havn, og dens funktioner i samfundet. Ved at rammesætte erhvervshavnene ud fra deres funktionsmæssige karakteristika kan man definere forskellige kategorier af havne, som afspejler den enkelte havns kerne. Funktionsgrundlaget adskiller sig fra den nuværende havnelov, hvor havne er defineret ud fra ejerforhold. Ved at definere havne ud fra funktioner kan man opdele havnene i forskellige kategorier, som kan bruges til at optimere den danske havnestruktur. Det er en erkendelse, som mange omkring havnesektoren har, men som hidtil har været svær at diskutere i det offentlige rum.

Kategoriseringen ud fra funktioner skal tage afsæt i, at havnene har forskellige funktioner, der kendetegner den enkelte havn, hvormed indplacering i en kategori kan foretages på objektiv vis. Dette white paper inddeler de danske erhvervshavne i tre kategorier baseret på den enkelte havns samfundsmæssige funktion og en række formelle kriterier for hver kategori:

Skandinavisk/International funktion (S/I)

Kritisk infrastruktur, forsyningen af Danmark, import og eksport, geografisk eksklusivitet, transitttransport, militærtransporter, ligger på TEN-T, containergods, energiforsyning, forsyning med råstoffer, opretholdelse af vigtige færgeruter, dybvandshavne, godsjernbane.

National funktion (N)

Forsyning, samfundsrelateret infrastruktur, PtX, energiforsyning, produktion, maritim service, den grønne omstilling, forsyning med råstoffer, opretholdelse af vigtige færgeruter, godsjernbane.

Lokal/regional funktion (L/R)

Lokalt erhvervsliv, lokal aktivitet, kommunal udvikling, turisme, opretholdelse af lokale færgeruter, servicering af trampfart.

For S/I- og N-havne gælder, at havnearealer ikke kan omdannes til anden anvendelse end havnerelateret anvendelse. Den kommunale planlægning skal tage hensyn til landets S/I- og N-havne, herunder adgangsinfrastruktur, og S/I- og N-havnene beskyttes mod byudvikling.

Fremtidens havnelandskab: Roller skaber havnetyper

Der skal skabes en styring af erhvervshavnene, hvor nationale, infrastrukturelle, lokale og erhvervsmæssige interesser tilgodeses i et samlet hele og ud fra et perspektiv om at sikre det størst mulige udbytte af havnene i et nationalt perspektiv. Der skal dermed skabes en rammesætning og styring, som bygger på havnenes faktiske og reelle potentialer i industrimæssigt og infrastrukturelt perspektiv, afstemt efter udviklingsmuligheder og lokale behov, som de kommer til udtryk i udviklingen.

Udgangspunktet er, at alle havne er erhvervshavne. Erhvervshavnene segmenteres, da de er forskellige med hensyn til særligt deres fremtidige potentialer for at servicere samfundet ud fra geografi, opland og omkringliggende infrastruktur. Dette white paper foreslår, at den mest enkle måde at løse denne opgave på er ved at inddеле erhvervshavnene i dels **industrihavne**, der er havne med infrastruktur-mæssigt og aktivitetsmæssigt fremtidige større og store potentialer, og dels **forvaltningshavne**, der rummer en lokal tradition og aktivitet relateret til eksisterende lokale aktiviteter.

Alle erhvervshavne i Danmark er per definition infrastruktur, så det er den enkelte havns kapabiliteter, som er definerende for, hvorvidt havnen er en forvaltningshavn eller en industrihavn. *Forvaltningshavne* kan defineres som havne, der er til direkte nytte for lokalområdet og alene er tilknyttet dette uden samtidig at have en national rolle. *Industrihavne* har en væsentlig betydning for den industrielle udvikling i Danmark, som ligger ud over det lokale niveau.

De tre kategorier af havne, der blev beskrevet på slutningen af forrige side, kan opdeles i henholdsvis industrihavne og forvaltningshavne på følgende måde:

	Industrihavne	Forvaltningshavne
Skandinavisk/International betydning	Muligt	Ej muligt
National betydning	Muligt	Ej muligt
Lokal/regional betydning	Ej muligt	Muligt

En national plan, der opdeler havnene på denne måde, skal selvfølgelig formuleres i respekt for kommunerne, hvori havnene ligger, og dermed, at kommunerne fortsat har indflydelse på havnene gennem et medejerskab. Planen må tage hensyn til, at havnene har indflydelse på industri og beskæftigelse i de omkringliggende samfund og desuden er en del af lokalsamfundets og kommunens identitet. Yderligere vil industrihavnene have en national betydning, der tilsvarende skal forankres.

Fremtidens havnelandskab: Industrikonstellationer af interessenter skaber grundlag for industrihavne

Industrihavnene har en kommerciel fokusering og forretningsmæssig strategisk tænkning. De er fundamentalt set kommercielle erhvervshavne og har frihed til aktiviteter og samarbejder på lige fod med andre erhvervsvirksomheder. Den industrielle tænkning, som karakteriserer industrihavnen, skal ske i respekt for den kommunale identitet og lokalisering.

Rammesætningen af industrihavnene skal med enkelte undtagelser følge aktieselskabslovgivningen, idet særligt ejerskabet af havnene skal sikres en særlig opbygning, der respekterer havnenes geografiske lokalisering i kommunerne, og som samtidig prioriterer havnens erhvervsmæssige funktion.

Industrihavne skal være aktieselskaber, hvor det af hensyn til havnens kommercielle fokus skal gælde, at industrihavnen skal have en fordeling af ejerskabet med minimum 60% kommerciel kapital og maksimalt 40% kommunalt ejerskab. Med denne afgrænsning af ejerskabet sikres en grundlæggende ansvarlig erhvervsstrategisk tænkning i havnevirksomheden med en samtidig opmærksomhed på afkastet i lokalsamfundet.

Industrihavnene aflægger årsrapportering i henhold til årsregnskabsloven samt anden rapportering, såsom ESG-rapportering i henhold til lovgivning og anvisninger.

Industrihavnene kan frit samarbejde med private virksomheder og andre havne på samme vilkår, som vi kender **det** generelt fra samarbejder mellem erhvervsvirksomheder. Havnene skal dog opretholde en neutral rolle med hensyn til sine forpligtelser som offentlig infrastruktur ved at agere ikke-diskriminerende.

I lighed med sædvanlige aktieselskaber er industrihavnene skattepligtige.

Staten kan i forhold til den enkelte havn beslutte at skulle have en bestyrelsespost, idet staten skal sikre en balancerende mellem industrihavnens frihed og statens kontrol med kritisk infrastruktur. Staten skal sikre, at den kritiske infrastruktur bevarer den ønskede kapabilitet. Desuden skal staten kunne bevare resultatet af de investeringer, som staten bidrager med i relation til VE-projekter og infrastruktur af international eller national betydning.

Industrihavnene skal have en åben dialog med havnebrugere ved etablering af advisory boards eller tilsvarende fora, der giver havnebrugerne en formel rolle i havneorganisationerne.

De ejermæssige krav, der stilles i lovgivningen, kan initiere etablering af havnekoncerner, hvorfor der fra offentlig side skal være åbenhed med hensyn til etablering af havnekoncerner.

For kommunerne vil afkastet af industrihavne være i form af de arbejdspladser og skatteindtægter, der kommer fra de erhvervsaktiviteter, som industrihavnen og virksomhederne på havneområdet og i havnenes opland skaber. Tilsvarende effekter kommer af de industrisymbioser, der dannes i de innovative miljøer, som skabes i regi af havnene.

Industrihavnene vil ikke kunne optage lån hos KommuneKredit i perioden fra forhandlingerne om en ny havnelov påbegyndes og indtil den lovbestemte ejerfordeling er tilvejebragt.

Fremtidens havnelandskab: Offentlige hovedinteressenter er grundlaget for forvaltningshavne

Forvaltningshavne er havne, der ejes af de kommuner, hvori de ligger, og havnene anvendes og udvikles på basis af en strategisk tænkning i den konkrete lokale, kommunale målsætning.

Forvaltningshavne drives med fokus på lokalsamfundet, og den udvikling og de potentialer, der søges realiseret her. Forvaltningshavne kan drives med underskud, idet underskuddet finansieres af kommunekassen indenfor rammerne af gældende lovgivning. Kommunerne kan ikke gennem havnens økonomi subsidiere virksomheder, der anvender havnen, og som er beliggende på eller har aktiviteter i relation til havnen.

Forvaltningshavne styres af kommunen, og driften af havnen udgør en del af den kommunale forvaltning.

Kommunerne kan anvende og udvikle havnen til hvilke formål, der måtte være formuleret i den kommunale strategi for havnen og kommunen.

Forvaltningshavne aflægger regnskab i henhold til de kommunale regnskabsregler.

Kommunerne er de helt afgørende aktører i relation til forvaltningshavnene og er eksklusivt bestemmende med hensyn til de lokale initiativer, der iværksættes. Dette begrundes i at forvaltningshavne alt overvejende har lokal relevans og skal udnyttes til at realisere lokale potentialer.

Staten vil ikke have nogen formel interesse i forvaltningshavnene i et nationalt perspektiv, fordi havnenes rolle alene har en lokal og regional tilknytning.

Forvaltningshavnen er ikke pålagt særlige rettigheder eller pligter, men drives i henhold til den kommunale lovgivning og rammesætning.

Rammesætning: Forandringer skaber fremtidens danske havnesektor

Det helt essentielle grundprincip i rammesætningen af den danske havnesektor er, at havnene understøtter samfundet. Rammesætningen skal tilvejebringe et minimum af styring for at sætte erhvervshavnene fri, så de mere effektivt kan bidrage til økonomisk og teknologisk udvikling af Danmark.

Den nye havnelov skal tilgodese, at erhvervshavnene har de størst mulige frihedsgrader i lighed med de frihedsgrader, der er gældende for andre erhvervsområder/erhvervssymbioser. Det er ikke formålstjenligt at påføre begrænsninger på erhvervscentre, der rummer betydelige potentialer for Danmark.

Europa er i forandring, og Draghi-rapporten udpeger et stærkere Europa som en nødvendighed, så fremt verdensdelen skal klare sig i konkurrencen og genvinde styrkepositioner. Der er behov for industripolitik og for at handle strategisk, så Europa står stærkt i en markedsbaseret konkurrence. Danmark får en styrkeposition ved at give havnesektoren fremtidsrettede rammer med en ny havnelov.

Erhvervshavnene udgør i dag en del af det danske erhvervslandskab og denne integration skal komme til udtryk i lovgivningen, derfor skal havneloven have sammenhæng med en dansk industripolitik.

En fremtidig rammesætning af erhvervshavnene skal tage udgangspunkt i det samfundsmæssige udbytte af havnene gennem de enkelte havnes funktioner. Der skal derfor være fokus på, at havneloven udnytter den tredeling af erhvervshavnene, som blev formuleret tidligere. Samtidig balancerer den lokale kommunale forankring ikke med det nationale perspektiv.

Det vil ikke være muligt at frisætte erhvervshavnene i Danmark i helt samme grad som andre lande har gjort, som eksempelvis Finland, der lige frem har afskaffet havnelovgivning. Der er forskel på lande, og Danmark har små og mindre havne, med lokal forankring, som særligt skal respekteres.

Opdelingen i forvaltningshavne og industrihavne tillægger erhvervshavnene forskellige roller i den nationale kontekst, hvorfor havnene tilsvarende skal tildeles forskellige pligter og rettigheder.

Industrihavnene er tænkt kommercielt drevet og skal derfor følge aktieselskabslovgivningen med enkelte tilpasninger med hensyn til ejerskab og finansiering, hvor tilpasningerne afspejler, at havnene er infrastruktur med lange investeringshorisonter og historiske ejerforhold.

Danmark har behov for en stærk havnesektor, hvor havnene har ikke blot sunde, men stærke økonomier, som muliggør investeringer, der kan sikre størrelse og konkurrencedygtighed for havnene og de tilknyttede erhverv. En stærk havnesektor skal understøttes af lovgivning, der giver mulighed for at styrke sektoren, og derfor skal lovgivningen understøtte koncerndannelse hos industrihavnene.

Parallelt hermed skal forvaltningshavnene understøtte lokal udvikling og lokale initiativer, der kan skabe lokal aktivitet. Den enkelte kommune vælger for den enkelte havn, hvorvidt havnen skal være en del af forvaltningen eller om havnen skal have en selvstændig organisation.

Finansieringsforholdene vil være forskellige for henholdsvis industrihavne, som har et kommercielt fokus og følger aktieselskabsloven, og forvaltningshavne, som er primært kommunalt orienterede og følger den kommunale lovgivning og de kommunale regelsæt.

For industrihavne skal lånekonstruktionen sikre, at havnene som national infrastruktur opnår den billigst mulige finansiering, at investeringer bliver dokumenteret som værende kommercielt og finansielt bæredygtige, og at havnen har godtgjort, at den kan optjene likviditet gennem driften.

Rammesætning: Den nye havnelov tager form

Udgangspunktet for en ny havnelov er et grundlæggende nyt tankesæt for rammesætningen af havnesektoren, hvor konteksten er havnenes funktioner og ikke ejerskabet som i den eksisterende havnelov. Ud fra den fremtidige struktur af den danske havnesektor, som er beskrevet ovenfor, anbefales det, at havneloven rummer det mindst mulige omfang af styring, og at der alene skal være tale om en rammesætning i form af få definerede ankerpunkter for havnene.

Helt overordnet skal der i havnelovgivningen ikke være detailregulering, idet havnene i størst muligt omfang skal drives i henhold til anden eksisterende lovgivning.

De havneformer, der er fastlagt i den gældende havnelov, udgår, og havnene rammesættes efter nye funktionsbestemte kriterier. Den kommunale selvstyrehavn, der oprindeligt var ment som en overgangsordning, forsvinder, aktieselskabshavnen forsvinder som specifik betegnelse, og den kommunale havn forsvinder også som specifik betegnelse. Havneformen statshavn forbliver som en særskilt havnetype.

Den gældende havnelov indeholder en annonceringspligt for havnenes etablering af aktiviteter. Annonceringspligten har ikke været anvendt af havnene og videreføres ikke i den nye havnelov, dels fordi den er hæmmende for erhvervsudviklingen, og dels fordi tilsvarende begrænsninger ikke eksisterer for andre erhvervsområder.

Der indføres i den nye havnelov de to havnekategorier "Forvaltningshavne" og "Industrihavne". Indplaceringen af de eksisterende havne i de to kategorier foretages af lovgiver og skal foreligge ved lovens vedtagelse. Bilag 3 rummer indplaceringen. Indplaceringen evalueres hvert femte år af Trafikstyrelsen på basis af faktuelle data om udviklingen på de enkelte havne.

Industrihavnene skal være ejet minimum 60% af kommerciel kapital og maksimalt 40% i kommunalt ejerskab.

Industrihavne kan varetage aktiviteter, der ikke direkte er havneaktiviteter. Disse aktiviteter skal ligge i selvstændige aktieselskaber i form af helt eller delvist ejede datterselskaber.

Finansiering af investeringer i industrihavne skal ske ved maksimalt 60% finansiering i Kommune-Kredit, minimum 30% kommerciel finansiering og minimum 10% egenfinansiering.

Industrihavne er i øvrigt underlagt aktieselskabslovgivningen, og industrihavnene aflægger regnskab i henhold til årsregnskabsloven.

Honorering af bestyrelsesmedlemmer i industrihavnene følger aktieselskabslovgivningen.

Forvaltningshavnene vil være underlagt gældende kommunal lovgivning og kommunale retningslinjer. Kommuner kan optage lån i relation til havnen i henhold til den kommunale lånebekendtgørelse, som hjemler den kommunale låntagning.

Staten fastlægger den kritiske infrastruktur i Danmark og udbyder behov for havnefaciliteter med delvis medfinansiering i relation til samfundsmæssige initiativer som kritisk infrastruktur, havvindmølleparker og tilsvarende. Staten kan i relation til statslig medfinansiering og kritisk infrastruktur kræve en bestyrelsespost med særlige beføjelser og begrænsninger.

Appendiks

1. Input fra workshops i Aalborg og København
2. Resumé af MBA-analyse
3. Fordeling i "Industrihavne" og "Forvaltningshavne"

Appendiks 1: Input fra workshops

Det følgende er en sammenfatning af de omfattende referater, der blev taget på de to workshops. De to workshops var organiseret omkring en række temaer. Disse temaer er slået sammen til to perspektiver, nemlig dels ”Historik”, som ser på erhvervshavnene i dag og den måde, som de har udviklet sig på, og dels ”Fremtid”, der kigger ind i erhvervshavnernes udvikling og udfordringer. Under hvert perspektiv er der en række udsagn om henholdsvis potentialer og begrænsninger for erhvervshavnernes udvikling, som kom frem på den enkelte workshop.

Workshop i Aalborg, 2. december 2024

Historik
Potentiale Ejerstrategi sætter retning og politiske holdninger balanceres Uopsigelighed af kontrakter giver lejere sikkerhed og samarbejde løser konflikter Det er farligt at definere havne som overflødige
Begrænsning Byrådenes kompetencer er ikke tilstrækkelige til at drive erhvervshavne Mismatch mellem virksomhedsdrift og politiske interesser Boligbyggeri og miljøbelastende erhverv harmonerer ikke med planloven Finansiering via KommuneKredit kræver ingen kreditvurdering. Ingen økonomiske analyser og vurderinger. Gælden ligger et sted og beslutningen ligger et andet sted. Investeringer vurderes ikke i strategisk perspektiv Ikke mange havne er erhvervsløkomotiver. Der kan udvikles erhvervsklynger Uopsigelighed af lejekontrakter hæmmer havnenes udviklingsmuligheder Selvstyreform er en respirator, der holder patienten i live, så den kan investere i det private ikke vil investere i Hvorfor skal borgerne tage risikoen for at en virksomhed vil foretage en investering
Fremtid
Potentiale Ejerstrategi sætter retning og politiske holdninger balanceres Havneloven skal afspejle, at havne er erhvervssystemer Erhvervshavne skal defineres, så der er enighed om forståelsesrummet. Havnene har betydning ud over kommunegrænsen. Staten bør have en rolle i forhold til udpegning af infrastruktur af national interesse Skabelsen af arbejdspladser på havneerhverv er mere effektiv end på oplevelsesøkonomi Staten bør have definitionsmagten ved fastlæggelse af hvilke havne der skal indgå i den grønne omstilling Havne som erhvervsløkomotiver – havnene kan trække udviklingen i baglandet. Havnene kan være vækstdrivere – det ses i udlandet, men ikke Danmark Havnene skal være forankret lokalt, da den bidrager til kommunens økonomi Udvikling af erhvervsklynger kræver prioritering på nationalt plan, bl.a. grundet behov for infrastruktur

Havnene skal samarbejde i stedet for at konkurrere
Staten kan prioritere havne med særlige rettigheder og pligter – det er politisk svært
Havnens styrkepositioner skal kendes for at udvikle
Geografien er en kerneforudsætning
Havnene bliver mindre infrastruktur og mere forretning
Synergier ved små havnes samarbejde
Arbejdsdeling vil komme, så hvorfor ikke indføre incitamentsstruktur
Havne kan defineres som infrastruktur og i mindre grad som forretning. Dermed undgår vi overinvesteringer
En model kan være at havne kun kan låne hvis de har en vis størrelse og har en privat ejerandel
Samarbejde på tværs mellem havnene afhænger af aktivitet. PtX er et statsanliggende
Havnene kan være udviklingskoordinator
Ejerskab og national strukturplan hænger sammen. Der er behov for et samarbejde ud fra en bottom-up proces
Havnebrugerne skal være med til at bære risiko. Det kunne være krav om investeringer i suprastruktur – Kravet må være brugernes ”Medansvar”
Husk ESG, hvor S står for ”Security”, når det handler om havne

Begrænsning

Statshavne er en mulighed fordi havnene er for små til at spille en europæisk rolle.
Ved statens udpegning skal ledelse prioriteres frem for politik
Langsigtet strategisk tænkning er svært for både politikere og erhvervsfolk
Der er i dag konkurrence mellem havnene
Havnene bliver mindre infrastruktur og mere forretning
Intern konkurrence underminerer international konkurrenceevne
Aktieselskabshavne kan gå konkurs
Arbejdsdeling mellem havnene er problematisk, da havne kan få for smal portefølje
Skal lejere være ejere. Medansvar vil kræve medindflydelse

Historik

Potentiale

Behov for national beskyttelse af havnearealer

Havne skal udvide forretningspotentialer for at finansiere dyr infrastruktur

Samarbejde mellem havn og politikere kan skabe løsninger

Nationale prioriteringer er nødvendige

Der er mere konkurrence mellem jyske havne end sjællandske

Aktive havnebrugere initierer samarbejder med havne, og dermed samskabelse omkring havnebrugernes aktiviteter

Udviklingskraften skal opstå fra et samarbejde mellem havn og brugere

Havne skal have mulighed for at give underskud, såfremt de bruges af kommunerne i en samfundsmæssig rolle – skabe udvikling i kommunen

Havnene skal have forståelse for bagland og borgere

Begrænsning

Manglende viden om havnes betydning og dermed dannes interesse modsætning i forhold til byudvikling

Der er ikke en fælles ramme for havnes udvikling. De danske havne kæmper mod udenlandske havne, der modtager statsstøtte

Havne er ikke politisk interessante, og de er heller ikke interessante for offentligheden

Havnene betyder meget lokalt, for identitet, for erhvervslivet og de er kongedømmer

Lokal interesse blokerer for national interesse

Havne har ikke lokal politisk interesse og hensyn til borgere begrænser havne

Masterplan beskytter ikke mod lokalpolitiske ”overgreb”

Der er ikke balance mellem den politiske tidshorisont og havnenes investeringshorisont

Finansiering via KommuneKredit kan ikke gennemskues af det politiske system

Havnelukninger er i gang, men der er behov for en plan og ikke tilfældigheder

Havnene er forskelligt reguleret. Stat og kommuner regulerer havnene forskelligt

At naturlige værdikæder skubbes til side af en national planlægning

Hyppig reorganisering i staten hæmmer havnenes rammebetingelser

Danske havnenes konkurrenceevne er stærk, men statsstøtten til udenlandske havne hæmmer

Staten skal fastholde beslutninger om offshore vind-aktiviteter

Kundernes langsigtede tænkning er svær, men nødvendig, da havnene skal tænke langt

Havnene er en hybrid i ledelse med iboende modsætninger, der balancerer vækst og investeringer i udvidelser. Lån i KommuneKredit kan via havnen anvendes til andet i kommunen

Sagsbehandlingstider kan være for lange. Det skyldes både lang sagsbehandling og at havnene ændrer planerne. Der skal være samarbejder, som bygger på kvalificerede og konkrete planer fra havnene

Kommunernes forvaltning og sagsbehandling er inkonsistent og afhængig af den konkrete forvaltning. Nogle kommuner er store for at skabe arbejdspladser

Nogle kommuner mangler kompetencer

Fremtid

Potentiale

Havne skal liberaliseres så de kan konkurrere

Havnens rolle som en del af samfundets modstandsdygtighed og forsyningssikkerheden skal på dagsordenen

Tyskland og Frankrig satser på havne af national betydning – Danmark skal tilsvarende prioritere ressourcerne

Holland er kendetegnet ved samarbejder på tværs af havne

Hvem skal afgive magten over kongedømmerne?

Vi skal udpege prioriterede havne af national betydning

Nationale prioriteringer er nødvendige for at beskytte havneområder og erhvervsliv

Staten må definere arbejdsdelingen mellem havnene

Behov for langsigtet national plan for havnenes roller og udpegning af havne. Yderligere behov for industripolitik, der udpeger vinderne. Det stemmer med EU's intentioner i Draghi rapporten

Finansiering af havneinfrastruktur kræver større enheder. Det stemmer med statens planlægning i langt perspektiv mht. aktiviteter, der kræver havne, så forretningsgrundlag ikke fjernes.

Det vil skabe dynamik at gøre havnene til aktieselskaber, der understøttes af KommuneKredit

Der skal mere generel synlighed omkring havnene og der skal skabes et samspil mellem erhvervslokomotiver og national kategorisering

Havnene skal forstå deres kunder og samarbejde med dem og møde dem for at fastholde dem

Havneperspektivet skal skifte fra fokus på kapacitetsinvesteringer til fokus på værdiskabende positioner

Havnenes roller som samfundsudviklere og skal indtænkes i havnenes rolle som forretning

Havne der tænkes som forretninger, der skaber værdi skal kommercialiseres endnu mere og skal finansieres kommercielt

Selskaberne i kommunerne selskabsføres i stigende grad, og det skal også gælde havnene. Bestyrelserne skal have en kommerciel forståelse og løftes ud af den politiske konstituering

Der skal være en balance mellem fremmedkapital og kommunalt ejerskab, så der både tjenes penge og tænkes samfundsøkonomisk. Der skal ligge en klar aktiv ejerstrategi, der kan håndtere latente modsætninger mellem forretning og politisk ledelse

Triple Helix vil skabe den løbende dialog og relationsdannelse

Udvikling af havnekapaciteter skal ske i et samspil mellem havne, stat og havnebrugere, så markedets behov opfyldes

Der skal indgå nationale midler i udviklingen

Optimering af havnestrukturen kræver nationale midler

Der er ikke behov for en national planlægning, da dynamikken klarer sorteringen. Nogle investeringer er imidlertid så store, at de kræver national prioritering. Prioriterer staten ikke, vil der blive tale om unødvendige fejlinvesteringer

Havne der udvælges til ny-energi skal have frihed til at agere, og de havne der ikke vælges skal have frihed til at agere i andre retninger

Både små og store havne kan fungere som erhvervslokomotiver

Sammenslutning af havne kan give en stærkere økonomi og kritisk masse til at skabe bedre samfundsafkast

Selskabskonstruktioner kunne dække 7-8 havne, som er overregionale, mens resten organiseres på anden måde

Begrænsning

Prioritering af arealer, herunder baglandsarealer ved placering af industri

At naturlige værdikæder skubbes til side af en national planlægning

Statens har ikke som planlagt prioriteret havne

I erhvervspolitikken har regeringen ikke blik for havnenes betydning

Havnene har behov for den store industri til at skabe synlighed

Politikere og erhvervsfolk har ikke den lange tidshorisont som havnene har behov for

Danske havne har kapacitet til installation af den samlede planlagte vindmøllekapacitet i Europa, men havneinvesteringerne kan ende som langsigtede fejlinvesteringer

Havnene skal have en bred forretningsmæssig platform, ellers bliver de sårbare for enkeltprojekter

Havnene skal have sikkerhed i deres investeringer, så der ikke over- eller fejlinvesteres. National infrastrukturplan og kategorisering af havnene kan være en del af at sikre sammenhængen

Usikkerhed om energiplanlægning giver usikkerhed i hele værdikæden inkl. havnene med de store investeringer

Kommunerne kan være tilbageholdende ved at indgå i aktieselskabskonstruktioner, da det kan være vanskeligt at komme til at råde over arealer, der er lagt ind i aktieselskabet

Appendiks 2: Resumé af MBA-analyse

MBA-afhandlingen ”Med rettidig omhu” er udarbejdet i andet halvår 2023 af Jens Fuglsang Røge, Jørgen Elgaard Pedersen og Jens Kirketerp Jensen ved MBA2022-studiet ved Aalborg Universitet.

Med afhandlingen har det været formålet at dokumentere, hvorvidt det er muligt at drive og udvikle de danske erhvervshavne i en anden rammesætning end det rent kommunale ejerskab. Som alternativ til det kommunale ejerskab af de enkelte havne simuleres et ejerskab af havne i en koncernstruktur med et kombineret fonds- og kommunalt ejerskab, med aktiemajoriteten hos en relevant kapitalfond.

Udgangspunktet for at gøre betragtninger over en ændret rammesætning af den danske havnesektor er de aktuelle rammevilkår samt de dispositioner, der aktuelt kendetegner dele af sektoren:

- Optagelse af lån med kommunale garantier kan måske være i strid med EU’s statsstøttere regler.
- Der er i enkelte havne foretaget overinvesteringer, hvor gælden ikke kan serviceres og derfor vil belaste de ejende kommuners økonomi.
- Havnene har behov for innovativ styrke og løft af havnene til generation 4, der omfatter integrerede services og tæt samarbejde med havnebrugerne.
- Der er behov for at styrke professionaliseringen af havnenes bestyrelser i forretningsmæssig henseende.

Der er i MBA-afhandlingen foretaget erhvervsøkonomiske analyser af en koncernbaseret løsningsmodel, ved simulering på et mindre antal eksisterende havne af forskellig størrelse, med henblik på at illustrere mulighederne for omdannelse af den samlede sektor til et antal strategiske havnekoncerner, der sikrer fremtidig levedygtighed og innovationskraft.

Der er i afhandlingen inkluderet erhvervsøkonomiske elementer som formulering af strategi samt udformning af koncern- og organisationsstruktur. Et væsentligt element, som har krævet videreudvikling af en eksisterende teoretisk model, har været en kulturanalyse, hvor transitionsprocessen er inkorporeret. Kulturanalysen identificerer en primær kerneproblemstilling som værende det kommunale ejerskab, idet ændringen af ejerstrukturen medfører, at byrådenes råderum og direkte magt over havnene forsvinder. Dette betyder, at transitionsprocessen i særlig grad skal forholde sig til de kommunale interessenter og disses positionering i omdannelsesprocessen. I denne omdannelse og det fremtidige ståsted for havnene, er interessenterne afgørende og særligt vil byrådene/borgmestrene være af afgørende betydning.

Helt centralt for fremtidens havnesektor er transitionsprocessen fra kommunalt ejerskab mod selskabsgørelsen, herunder varigheden af forandringerne og dannelsen af en balance mellem havnenes eksisterende værdier og kulturer, kontra koncernens målsætninger og den kultur, der skal skabes. Dette handler om at skabe balancen mellem decentral versus central styring gennem definerede skridt i tre strategiske horisonter.

De økonomiske analyser omkring dannelsen af havnekoncerner baseres på en indikativ værdiansættelse af værdien af havnekoncernen og egenkapitalen ved indregning af gælden med udgangspunkt i en EBITDA-multipel-model.

Som kvalificering af den økonomiske realisme i dannelsen af en havnekoncern er der taget udgangspunkt i konkrete krav formuleret af en kvalificeret kapitalfond, der har relevante perspektiver for ejerforholdets størrelse og varighed, henset til at der er tale om infrastruktur. Her er formuleret en model, hvor basis for havnekoncernernes fremtid er overvejende erhvervsøkonomisk baseret og således domineret af ikke-offentligt ejerskab.

I det delte ejerskab bevares kommunernes indflydelse parallelt med at kapitalfondens krav implementeres gennem de centrale aftaledokumenter, der formuleres ved dannelsen af havnekoncernen. Disse dokumenter er ejerstrategi, aktionæroverenskomst og forretningsplan.

Konklusionerne i MBA-afhandlingen er, at omdannelsen af havnene til havnekoncerner i en aktieselskabsform med aktiemajoriteten hos en kapitalfond, er en realistisk mulighed. Omdannelsen er en nødvendighed at gennemføre for at styrke havnenes fremtidige positioner som erhvervsskabere for de samfund, hvori havnene er lokaliserede samt i et nationalt perspektiv. Det kommunale medejerskab skal inkluderes for at respektere den lokale forankring og for at mitigere modstanden mod forandring.

Det blev imidlertid samtidig konkluderet, at en af de væsentligste kognitive barrierer for kommercialiseringen af havnene vil være byrådenes tab af direkte magt over havnene. Tilsvarende gælder blandt andet med hensyn til formulering af kontrolsystemer og skabelsen af fælles symboler, der kan være problematiske i koncerndannelsen i stærke lokalt forankrede kulturer på og omkring havnene.

Appendiks 3: Fordeling i "Industrihavne" og "Forvaltningshavne"

Industrihavne <i>Havne af skandinavisk/international interesse (S/I)</i> København Køge Aarhus Esbjerg Fredericia Hirtshals Kalundborg
Industrihavne <i>Havne af national interesse (N)</i> Odense Aalborg Grenaa Skagen Hanstholm Thyborøn Hvide Sande Thorsminde Frederikshavn Randers Nyborg Vordingborg Assens Aabenraa Rønne Søby
Forvaltningshavne <i>Havne af lokal/regional interesse (L/R)</i> De resterende
<i>Afviklede havne</i> Middelfart