

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Joanna Skowron

Hvordan har norske havner, organisert som kommunale foretak (KF), respondert på forretningsmessige endringer i havne- og farvannsloven som trådte i kraft 01.01.2020?

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 60

Sammendrag

1. januar 2020 trådte det i kraft en ny Havne- og farvannslov med formål om å fremme sjøtransport og å legge til rette for effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havn og bruk av farvann. Videre åpner den nye loven for at havnas eierkommuner kan ta utdeling/utbytte og bruke midler til andre (ikke havnerelaterte) formål. Den nye loven var bl.a. ment å bidra til et aktivt eierskap og sikre god kommersielt rettet drift og sette ytterligere krav til strategisk og effektiv planlegging av havnens utvikling.

Problemstilling:

«Hvordan har norske havner, organisert som kommunale foretak (KF), respondert på forretningsmessige endringer i havne- og farvannsloven som trådte i kraft 01.01.2020?»

Formålet med forskningen er å vise utviklingstrekk innenfor samfunns- og næringsliv, spesielt på grunn av at studien omfatter offentlig eide havner.

I forbindelse med denne oppgaven har alle 29 norske havner organisert som kommunale foretak blitt invitert til å delta i en kvalitativ undersøkelse, hvor 14 av disse deltok i en spørreundersøkelse og/eller et intervju. Det ble også innhentet data fra lovverket og fra styringsdokumenter i kommuner og havner.

Resultatet fra min forskning viser at over tre år etter lovendringen, er det fortsatt 57% av norske KF-havner som ikke har oppdatert sine virksomhetsstrategier. Forskningen viser i tillegg at hele 64% av kommuner ikke har endret atferd i forhold til sine havner.

Kartleggingen viser ingen merkbar endring i bruk av eventuelle nyere økonomiske styringssystemer etter lovendring. De fleste havnene anvender kun lovpålagt årsbudsjett, noe noen teoretikere kritiserer for blant annet å være lite framtidsrettet, veldig ressurskrevende og samtidig for at budsjettet blir raskt utdatert.

Forskeren konkluderer at resultatene av undersøkelsen viser fortsatt lav kommersielt rettet- og lite dynamisk drift av de fleste KF havner.

Abstract

January 1, 2020 a the new “Act relating to ports and navigable waters” came into effect with the aim of promoting sea transport and facilitating efficient, safe and environmentally friendly operation of ports and the use of waterways. Furthermore, the new law allows municipality owned ports to distribute and use funds for other (non-port-related) purposes.

One objective is to contribute to active ownership and ensure good commercially oriented development of the ports, placing new possibilities for strategic and efficient planning.

Problem statement:

«How have Norwegian ports, organized as municipal enterprises (KF), responded to the business related changes in the Act relating to ports and navigable waters that came into effect on January 1, 2020?»

The purpose of the research is to demonstrate trends in society and business, especially considering that the study includes the municipality owned ports.

29 Norwegian ports organized as municipal enterprises (KF) were invited to participate in a qualitative survey, where 14 respondents were participating in a questionnaire and/or an interview. Data were also gathered from the legislation and governance documents in municipalities and ports.

The research shows that after more than three years after the amendment of the law, 57% of Norwegian KF ports have not updated their business strategies. Additionally, the research reveals that a total of 64% of municipalities have not changed their behavior in relation to their ports. The assessment shows no noticeable change in the use of any newer economic management systems following the law amendment. after the change in the law. Most ports only use the legally mandated annual budget, which some theorists criticize for being non-forward-looking, resource-intensive and quickly becoming outdated.

The researcher concludes that the results of the survey indicate a continued lack of commercially oriented and dynamic operation in most KF ports.

Forord

Denne undersøkelsen er gjennomført som en avsluttende del av mastergradsstudiet MBA i Strategi og ledelse ved Nord Universitet i Bodø. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og økonomisk styring, og representerer 30 studiepoeng.

Jeg ønsker å takke alle informantene for deres tid og engasjement. Spesielt stor takk retter jeg til Ingvar M. Mathisen, havnedirektør i Oslo Havn og styreleder i Norske Havner (og tidligere kollega + havnedirektør i Bodø Havn), for faglig veiledning, flere timer av samtaler, og støtte gjennom hele prosessen. Jeg ville aldri kommet meg i mål uten din hjelp.

Mange takk til min veileder ved Nord universitet, professor Gisle Solvoll ved Handelshøgskolen i Bodø for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger under skrivingen.

Aller størst takk ønsker jeg å rette til min familie som støttet meg gjennom en ganske lang høyere utdanning gjennomført ved siden av både fulltidsjobb og drift av eget firma.

Dere har ikke bare vært støttende og forståelsesfulle, men også motivert meg til å drømme stort.

Bodø, 24. mai 2023

Joanna Skowron

Begrepsordliste

- **Informant.** En enkeltperson som forskeren innhenter opplysninger fra. I denne oppgaven også kalt forskningsdeltaker eller respondent.
- **Kommunale foretak (KF).** Betegnelsen på kommunale tjenesteytende organisasjoner som nyter en fristilt status i forhold til det ordinære kommunale administrative systemet. De utgjør heller ikke en del av kommunenes budsjettmessige forpliktelser og prioriteringer, selv om det er kommunene som hefter for disse foretakenes juridiske og økonomiske forpliktelser.
- **Havn.** Kai eller kaier med tilknyttede sjø- og landområder som er tilrettelagt for mottak og fortøyning av fartøy i næringsvirksomhet eller offentlig tjeneste, og andre områder som er tilknyttet disse.
- **Los.** En person som er ansatt i lostjenesten for å veilede fartøy trygt inntil havn.
- **Pseudonymisering.** Opplysningene er pseudonymiserte dersom navn, personnummer eller andre personentydige kjennetegn er erstattet med et nummer, en kode, fiktive navn eller lignende, som viser til en atskilt liste med de direkte personopplysningene (koblingsnøkkel).
- **Samtykke.** En frivillig, spesifikk, informert, utvetydig og aktiv erklæring fra den registrerte om at han eller hun godtar behandling av opplysninger om seg selv.

Tabelloversikt

Tabell nr 1	Sitater fra informantene som svarte «ja» til forskningsspørsmål angående endring av overordnede mål og strategier.	s.26
Tabell nr 2	Sitater fra informantene som svarte «nei» til forskningsspørsmål angående endring av overordnede mål og strategier.	s.27
Tabell nr 3	Sitater fra til forskningsspørsmål angående eieres atferdsendring.	s.28
Tabell nr 4	Sitater til forskningsspørsmål angående endring i bruk av styringsverktøy.	s.32
Tabell nr 5	Sitater knyttet til kodeord Økonomi, direkte utbytte for eieren	s.36
Tabell nr 6	Sitater knyttet til kodeord Økonomi, indirekte utbytte for eieren	s.37

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	2
Forord	3
Begrepsordliste	1
Tabelloversikt	1
Innholdsfortegnelse	2
Kapittel 1 Introduksjon	4
1.1 Fra makro til mikro	5
1.2 Bakgrunn for valg av tema	5
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.4 Antagelser i forkant av studie	6
1.5 Hensikten med oppgaven	7
1.6 Avgrensninger og presiseringer/operasjonalisering	8
1.7 Oppgavens struktur og oppbygning	8
Kapittel 2 Teoretisk forankring	8
2.1 Simons kontrollspaker	9
2.2 Dynamiske styringssystemer, Bjørnenak og Kaarbø	10
2.3 Komfortsone, Bourmistrov og Kaarbø	11
2.4 Beyond Budgeting (BB)	11
2.5 Kotters 8-stegsmodell	13
2.6 Proaktiv eller reaktiv? Bruk av scenarier som styringsfunksjonen i offentlig sektor	14
2.7 Styremedlemmenes betydning	15
2.8 Resonnement om valg av teoretisk referanserammen	15
Kapittel 3 Metodisk tilnærming	16
3.1 Forskningsdesign	17
3.1.1 Valgt slutningsmønster	18
3.1.2 Litteratursøk	18
3.2 Datareduksjons teknikk	18
3.2.1 Strategi for utvalg og rekruttering	19
3.2.2 Praksis for utvalg og rekruttering	19
3.3 Datainnsamling	19
3.3.1 Metode for datainnsamling	19
3.3.2 Praksis for datainnsamling	20
3.4 Dataanalyse	21
3.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser	22
3.5.1 Overførbarhet (ekstern validitet)	22
3.5.2 Troverdighet (intern validitet)	22
3.5.3 Pålitelighet (reliabilitet)	23
3.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet)	23
3.6 Etske hensyn	24

3.6.1 Refleksjon rundt egen rolle som forsker	24
3.6.2 Norsk senter for forskningsdata (NSD)	24
3.6.3 Styrker og svakheter ved valgt design og metode	24
Kapittel 4 Empiriske funn	25
4.1 Primær datakilder	26
4.1.1 Overordnede mål og strategier	26
4.1.2 Eieres atferdsendring	29
4.1.3 Endring i bruk av styringsverktøy	32
4.1.4 Økonomi, direkte og indirekte utdeling/utbytte	36
4.1.5 Nødvendig opplæring av bystyre og havnestyre	40
4.1.6 Nødvendig opplæring av havneadministrasjon	40
4.2 Sekundære datakilder	41
4.2.1 Formål med lov om havner og farvann	41
4.2.2 Disponering av midler	41
4.2.3 Direkte eller indirekte verdier	41
4.2.4 Påstand angående manglende utsikter for eier til å ta utbytte	42
4.2.4 Havnestyrets myndighet	42
4.2.5 Selvfinansieringsprinsipp	42
4.2.5 Politisk innflytelse. Er de klare for radikale endringer?	43
4.3 Svarrespons og bortfallsanalyse	43
Kapittel 5. Analyse av funn	44
Strategiarbeid og overordnede mål	45
5.1.1 Havner som har prioritert strategi endringen	45
5.1.2 Majoriteten av havner har ikke oppdatert sine strategier	46
5.1.3 Konsekvenser av mangel på tydelig strategi og vedtekter	47
5.1.4 Eiers- og styrets ansvar	48
5.1.5 Selvfinansieringsprinsippet	48
5.1.6 Direkte og indirekte utdeling til eiere	49
5.1.7 Økonomiske styringssystemer	50
5.1.8 Økende kompetansekrav	51
5.1.9 Bruk av diagnostikk kontrollsystem	51
5.1.10 Miljøhensyn og det grønne skiftet	52
5.1.11 Mulige konsekvenser av manglende utsikter for eier til å ta utbytte	52
5.1.12 Bruk av scenariotenkning i havnevirksomhet	52
Kapittel 6. Konklusjon	54
6.1 Hovedkonklusjoner	54
6.1.2 Konklusjon i forhold til antakelser i forkant av studie	56
6.2 Forfatterens anbefaling med et teoretisk perspektiv	56
6.3 Forfatterens anbefaling med et praktisk perspektiv	57
6.4 Kritiske momenter til egen konklusjon	58
6.5 Forslag til videre forskning	59

Litteraturliste	59
Vedlegg 1. Intervjuguide / spørreskjema og informasjon	62
Vedlegg 2 Henvendelsen til KF Havner	64

Kapittel 1 Introduksjon

I dette kapittelet vil jeg redegjøre kort for historikk og bakgrunn innen forskningsområdet, og argumentere for behovet for ny kunnskap. Jeg vil også introdusere temaet fra et overordnet makronivå, deretter fordype meg i valgt, avgrenset området og problemstillingen. Jeg vil deretter forklare hva som er min motivasjon for problemstillingen fra et teoretisk, praktisk og personlig ståsted.

1.1 Fra makro til mikro

En av kommunenes primære oppgaver er å ta seg av menneskelige behov som ikke er av industriell eller kommersiell art. Det vil si, kommuner skal normalt utføre samfunnsoppgaver som i hovedsak er finansiert med offentlige midler. Allikevel eier kommunene flere kommunale selskap som driver delvis kommersiell virksomhet: kommunale foretak (KF), interkommunale selskap (IKS) og aksjeselskap (AS), (Bjørnsen, Klausen og Winswold 2015). Kommunale selskap skal muliggjøre politisk styring, samtidig som virksomhetsledere skal ha frihet til å styre selskapet effektivt (Opedal, Blomgren og Holmen 2012). Kommunale selskap utfører mange viktige samfunnsoppgaver, men også kommersielle tjenester.

I denne oppgaven skal jeg konsentrere meg om de offentlige havnene i Norge som drives som KF (heretter kalt havner). Havner skal drive forretninger innenfor de strategiske rammer som er gitt fra regjeringen, lovverket og av folkevalgte politikere. I 2020 trådte det i kraft en ny havne- og farvannsløv» (deretter kalt havnelov), som blant annet:

- gir mulighet for mer kommersiell drift, og
- åpner for at havnas eierkommuner kan bruke deler av overskuddet også til andre formål enn de som er direkte tilknyttet havnedrift og havneutvikling i form av utdeling (utbytte) (regjeringen.no).

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Da jeg var ansatt i Bodø Havn KF, husket jeg planer om lovendringer i havne- og farvannsløven. Da fikk jeg en idé om å finne ut hva vi vet om tema fra før, kartlegge hva vi ikke vet, og vurdere hvordan jeg kunne bidra til å skaffe mer og oppdatert informasjon på dette feltet.

Siden det ble innført en ny havne- og farvannsløv, synes jeg det er veldig aktuelt å forske på om, og eventuelt hvordan, lovforandringene påvirket strategiarbeidet i havnene.

Ved inngangen til 2020 (samtidig som den nye loven trådte i kraft), ble vi påvirket av

Covid-pandemien. På grunn av denne, er det gjort lite (hvis noen) forskning på dette området i perioden 01.01.2020-01.01.2023. Jeg håper og tror at min forskning kan bidra til å tette dette gapet.

I denne oppgaven ønsker jeg også å kartlegge økonomistyringssystemer havner benytter seg av. Mange bedrifter velger bort tradisjonelle, statiske økonomistyringsverktøy som årlig budsjett (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011 og Bogsnes 2016). Havner er underlagt strenge kommunale styringssystemer, og må operere med pålagte årsbudsjett. Det er interessant å finne ut om havner bruker også andre økonomiske verktøy i tillegg.

Det finnes mye forskning på nye, dynamiske styringsmetoder, noen av dem blir presentert i denne oppgaven, men jeg fant veldig lite spesifikt forskning om styringssystemer i havner. Min undersøkelse vil hjelpe å kartlegge mengden av styringsmekanismer havner benytter seg av.

Til slutt av en lang modningsprosess konkretiserte jeg både problemstillingen og spørsmål jeg ville stille i den kvalitative undersøkelsen. Dette er beskrevet i neste kapittel.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg ønsker å forske på følgende problemstilling:

«Hvordan har norske havner, organisert som kommunale foretak (KF), respondert på forretningsmessige endringer i havne- og farvannsloven som trådte i kraft 01.01.2020?»

Dette planlegger jeg å forske på gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. Har de forretningsmessige endringene i havne- og farvannsloven påvirket din havns overordnet mål og strategien? Hvis «Ja», hvilke endringer har det medført. Hvis «Nei», hvorfor og hva er hovedårsaken til det?
2. Har eiernes atferd med hensyn til havna forandret seg etter at muligheten for eiere til å ta utbytte ble gjeldende. I så fall hvordan?
3. Har endringene i havne- og farvannsloven også medført endringer i bruk av økonomistyringsverktøy? I så fall, hvilke?

1.4 Antagelser i forkant av studie

I min forståelse av betydning av lovendringene for havnedrift, lagde jeg i grunn to egne antagelser:

- Endringene i havne- og farvannsloven vil tvinge fram gjennomgang og oppdatering av eier- og virksomhetsstrategier.
- Å drive havner som både forretnings- og forvaltningsinstitusjoner samtidig, vil sannsynligvis kreve mer komplekse styringssystemer.

Norges offentlige utredninger har i forarbeide til ny Havne- og farvannslov – «Sjøveien videre» skrevet følgende:

«...en bestemmelse som ikke innebærer noen utsikter for eier til å ta utbytte, kan svekke eiers insentiv til å drive effektivt etter bedriftsøkonomiske prinsipper.» (NOU 2018:4, s.128).

Det er kun en påstand som ikke er forsket på, men gjennom min oppgave skal jeg prøve å se om empirien jeg samler tyder på denne konklusjonen.

Ved hjelp av data i min undersøkelse skal jeg teste teorier presentert i neste kapittel.

1.5 Hensikten med oppgaven

Målet med denne undersøkelsen er å kartlegge og sammenligne hvorvidt endringene i havne- og farvannsloven har påvirket de overordnede mål og strategiplanene i KF-havner, og hvilken eventuell endring av styringsverktøy benyttet i virksomheten dette har medført. Jeg ønsker å vise utviklingstrekk innenfor samfunns- og næringsliv, spesielt på grunn av at studien omfatter offentlig sektor. Jeg planlegger å innhente informasjon fra flere havner med formål å sammenligne disse.

Jeg ønsker at denne forskningen kan bidra til økt kunnskap og mulig kunnskapsoverføring av «best practice» evt. også “good practice”. Bruk av teori kan også lede tanken på hva havner potensielt kan benytte seg av.

Grunnet profilering på masterstudiet og genuin interesse i strategiarbeid og bruk av nyere styringssystemer, ønsket jeg å fordype meg i valgt tema. Det er både min utdanning som havneinspektør, tidligere arbeidserfaring som havneansatt, og mitt generelle samfunnsengasjement som motiverer meg til denne forskningen. Det er mitt ønske at styret, ledere og ansatte i havner og i kommuner skal ha nytte av å lese denne rapporten. Havnene

«spiller en nøkkelrolle i maritim logistikk, og effektiv drift av havnene vil ha stor betydning for målet om å fremme sjøtransport» (Kystverket.no).

Fagorganisasjonen «Norske Havner», og respondentene til denne undersøkelsen har vist stor interesse i resultatet av denne rapporten. Jeg tror også at oppgaven kan være av interesse for innbyggere som er spesielt interessert i havneutvikling. Havneutvikling har stor betydning for utviklingen av både samfunn, byer, og et effektivt, miljøvennlig og trygt transportsystem. Havner er pådrivere for å flytte mer gods fra vei til sjø, og redusere utslippene fra skip og transport på land (www.regjeringen.no/NTP).

1.6 Avgrensninger og presiseringer/operasjonalisering

Den nye havne- og farvannsloven tar for seg flere tema og endringene, blant annet nye miljøkrav og los-ordningen i Norge. Denne forskningen konsentrerer seg kun om de endringer i havne- og farvannsloven som innebærer mulighet til en mer forretningsorientert drift av havner, og åpning for eiere til å foreta utdeling av verdier, og bruk av disse til andre formål enn havnerelaterte aktiviteter (Lov 21.juni 2019 nr 70 §32 tredje ledd).

1.7 Oppgavens struktur og oppbygning

I andre kapittel av oppgaven skal jeg presentere teoretiske momenter jeg fant relevant for å belyse den valgte problemstillingen.

I tredje kapittel skal jeg presentere metoden for forskningen. Jeg skal først beskrive prosessen for valg av tema og litteratursøk, design for oppgaven og slutningsmønster. Jeg skal også fortelle om mine antagelser i forkant av forskningen. Deretter skal jeg presentere utvalg og praksis for rekruttering til forskningen, samt metode og praksis for datainnsamling. Dette kapitlet skal jeg avslutte med evalueringen av studiens ekstern- og interne validitet, reliabilitet og objektivitet. Jeg skal også beskrive etiske hensyn, og min egen rolle som forsker. Jeg skal evaluere styrker og svakheter ved valgt design og metode. Videre i kapittel fire skal jeg presentere de samlede dataene. I kapittel fem skal jeg analysere resultatene av forskningen med hensyn til teoretiske tilnærminger jeg har valgt for mitt studie.

I siste kapittel skal jeg konkludere studien, og vurdere om min forskning klarte å gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Kapittel 2 Teoretisk forankring

I dette kapitlet skal jeg presentere teoretisk forankring når det gjelder strategi og noen av anerkjent forskning innen dynamiske styringssystemer.

Det finnes flere definisjoner av ordet strategi. I denne oppgaven vil jeg benytte meg av to enkle definisjoner som sier : «*En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.*» Roos m. fl. (2010:12).

Professor Morten Huse definerer strategi som: «*utvikling, vedlikehold og styring av selskapets kjernekompetanse for å oppnå langsiktige resultater og overlevelse.*» (Huse 2011:90).

Økonomistyring i virksomheter kan defineres som: «*.. ledelse rettet mot å realisere økonomiske mål*» (Busch m.fl. 2009). Mange bedrifter velger bort tradisjonelle, statiske økonomistyringsverktøy som årlig budsjett (Bjørnenak og Kaarbøe, 2011 og Bogsnes 2016). Eksempler på andre styringsverktøy er blant annet; balansert målstyring, benchmarking, ABC-aktivitetsbasert kalkulasjon, scenariotenkning, beyond budgeting (kalt deretter BB) som omfatter tre hovedelementer: målsetting, rullerende prognoser og dynamisk ressursallokering.

2.1 Simons kontrollspaker

Klassiker innen feltet Robert Simons definerer styringssystemer på denne måten:«... formelle informasjonsbaserte rutine og prosedyrene som ledere bruker for å opprettholde eller endre mønster i organisasjonens aktiviteter.» (Simons 1995:5) Denne beskrivelsen åpner for mer dynamisk styring og innovasjon, fokuserer på strategi og mål.

Simons snakker om dilemmaet for ledelsen i moderne organisasjoner, behovet for forutsigbar måloppnåelse på den ene siden, og jakten på strategisk tilpasning og endring på den andre, balanse mellom vedlikehold av styring (kontroll) og myndiggjøring (empowerment).

Tradisjonelle økonomistyringssystemer var organisert hierarkisk (ovenfra og ned) med bastante retningslinjer, hvor ledelsen detaljstyrte de ansatte. Utførelsen av disse oppgaver ble kontrollert og overvåket (Simons, 1995). Simons sier at ledere i den vestlige verden ikke tar seg tid til å overvåke sine ansatte som ble praktisert i 1960-1960 tallet. Simons sier at mange ledere har en tendens til å definere kontroll snevert- som å måle fremgang mot planer for å garantere forutsigbar oppnåelse av mål. Simons har foreslått å fornye strategien med tre kontrollspaker til, som er like viktige som «diagnostisk system» i dagens forretningsmiljø: trossystemer, grensesystemer og interaktive kontrollsystemer. Diagnostisk kontroll dreier seg om målsetninger, KPI, produktivitet, effektivitet og kostnadskontroll. Trossystemet er en

viktig kommunikasjon av verdier og visjoner, strategi brukes som et perspektiv.

Selskaper som opererer i dynamiske omgivelser med høy konkurranse, er avhengig av ansattes autonomi og innputt når det gjelder innovasjon og kreativitet. Organisasjonsstrukturer har derfor blitt mer flate, virksomhetens strategier, visjoner og mål kan derfor heller ikke være statiske (Simons, 1995).

Hvis Simons kunne uttale seg slik allerede i 1995, skjer det kanskje noe også i kommunale selskaper når det gjelder strategiarbeid og bruk av «kontrollspaker» nesten 30 år senere.

2.2 Dynamiske styringssystemer, Bjørnenak og Kaarbø

Budsjetter er fortsatt det mest brukte verktøyet i norske virksomheter (Bjørnenak og Kaarbø, 2011).

Dynamikk er noe som er i kontinuerlig endring, i motsetning av noe statisk, som ikke er i bevegelse. Vår verden og omgivelsene er stadig i endring. Ifølge Bjørnenak og Kaarbø (2011) finnes det to typer dynamikk: i relasjon til atferdsendring (bruk av styringsinformasjon) og design (utforming av styringssystemer). Forfatterne identifiserte behov for system som både er hendelsesdrevet og kunnskapsdrevet.

I sin artikkel «Dynamiske styringssystemer – hva er det?» identifiserte forfatterne fem former for dynamikk: dynamikk i kostnadsbildet, i verktøy, i tid, i fokus- og i koblingen mellom verktøy.

Dynamikk i strategiske styringssystemer handler mest om dynamikk ift. tidsaspektet. Frigjøring av årsrytmen er viktig, fordi verden ikke ender 31. desember og det finnes alternativer til årsbudsjettet, for eksempel Beyond Budgeting. Rullerende år, historiske eller framtidige perioder er andre alternative muligheter for tidsdimensjon.

Et viktig argument for å droppe årlig budsjettering er at noen muligheter kan dukke opp når investeringsbudsjettet er oppbrukt og da vil virksomheten gå glipp av noe potensielt bra og strategisk avgjørende. Mellomledere kan ha helt feil fokus. De kan gjennomføre gitte planlagte oppgaver som egentlig allerede er lite aktuelle, kun på grunn av at de var planlagt og budsjettet for. I stedet for å være åpen til justeringer i takt med trender og utviklinger.

Tidsdynamikk betyr blant annet at organisasjoner må utvikle gode evner til å reagere raskt på de endringer som skjer i deres omgivelser, men isolert sett blir denne dynamikken for lite.

Begrepet: dynamikk i verktøy beskriver hvordan ulike nye verktøy kan bidra til en brukertilpasset økonomistyring. Eksempler på dette er aktivitetsbasert kalkulasjon og

balansert målstyring. Forfatterne poengterer at å både bruke kortsiktige verktøy som budsjettering, og langsiktige verktøy som balansert målstyring, kan komme i konflikt med hverandre og skape uklare retningslinjer. Det finnes ulike verktøy for ulike formål; man bruker forskjellige både finansielle og ikke finansielle tall for å beskrive prestasjonene til en avdeling, for eksempel hvordan kundetilfredshet leder til kundelojalitet.

Bjørnenak og Kaarbø poengterer også at i kostnadsbildet, flyttes fokuset i rapporteringer fra finansregnskapet for investorer, til å være et informasjonsgrunnlag for beslutningstakere (ledere). Forfatterne konkluderer at statiske styringssystemer hindrer kunnskapsdrevet dynamikk og at dynamikken ligger i at systemene må tilpasses behov i virksomheten (Bjørnenak og Kaarbø 2011).

I henhold til denne teorien, ønsker jeg å avdekke om havner benytter seg av andre styringssystemer enn de statiske årlige budsjettene. Hvis «Ja», hvilke systemer benytter de seg av og hvorfor. Hvis ingen andre systemer benyttes, ønsker jeg å finne ut hvorfor og hva er hovedårsaken til det?

2.3 Komfortsone, Bourmistrov og Kaarbø

Ifølge Bourmistrov og Kaarbø (2013) er det viktig å skille hvordan en håndterer spenningen mellom behovet for forutsigbar måloppnåelse på den ene siden, og jakten på strategisk tilpasning og endring på den andre. Noen forskere kritiserer budsjett og sier at et av hovedproblemene med budsjetter er etableringen av en «komfortsone» og dens dysfunksjonelle effekt på forvaltningen av menneskelige ressurser. Komfortsone preget bruken av informasjon i budsjetterings regimet.

I den «budsjettløse» organisasjonen skal informasjonen opparbeidet i «strekksone», være proaktiv, mer fremtidsrettet, eksternt- og strategisk orientert. Overgangen mot en «strekksone» manifesterer ifølge forfattere, intensjonen om å fjerne tidligere etablert «komfortsone» for beslutningstakere. Jeg ønsker å kartlegge om beslutningstakere i havner befinner seg i strekksone, eller om komfortsoner fortsatt er gjeldende.

2.4 Beyond Budgeting (BB)

Tradisjonell økonomistyring baserer seg ifølge blant annet Bogsnes (2016) på; årsbudsjett og diverse rapporter som omtaler historiske data. I dagens skiftende omgivelser, anses en periode på et år som for lang. De største utfordringer med å anvende årsbudsjett i dynamiske omgivelser er at de bygger på for bastante forutsetninger om fremtiden, og denne er

utfordrende å planlegge og forutsi. I turbulente tider ville det være vanskelig å budsjettere korrekt uansett, tallene ville raskt ikke være relevante.

Ifølge forfatteren kan et budsjett ikke være statisk, og beslutninger bør ikke tas nå for noe som gjelder et år fram i tid (Bogsnes 2016). Han uttaler seg kritisk mot årlig budsjettering, og viser til vellykkede eksempler på implementering av BB i andre offentlige selskap (Bogsnes 2016). Bogsnes sier blant annet at årlig budsjett hindrer innovasjon, og at mellomledere kan ha feil fokus i sitt arbeid i de stadig omskiftelige omgivelsene. De kan gjennomføre planlagte oppgaver (som egentlig allerede er lite aktuelle), siden de er planlagt og budsjettert for. I stedet for å være åpen for justeringer i takt med trender og utvikling. Årsbudsjettet er sett på som «finansielle tall» som toppladelsen ønsker for å gi dem følelse av kontroll. Det brukes betydelig lang tid på å utarbeide årsbudsjetter og de kan aldri bli korrekte. Mye tid brukes deretter for å forklare avvik fra budsjett.

BB sine tre adskilte prosesser utgjør nye verktøy som skal erstatte budsjettering:

1. Ambisiøs målsettingsprosess (hva vi ønsker skal skje, hvor selskapet er på vei). Ved statiske, tradisjonelle systemer var ambisiøse mål ikke mulig å sette seg. Budsjettsummene ble låst fast i budsjettet. Siden det var fokus på å unngå budsjettavvik, ble realistiske tall vektlagt.
2. Realistiske prognoser (forkast av hva vi forventer skal skje) med kun ett formål: å ta beslutninger. Formålet med rullerende prognoser i motsetning til budsjetter er å kunne gi en mer forventningsrett prognose for fremtiden. Prognosene skal baseres på forutsetninger (og ikke tidligere resultater), og beskrive den sannsynlige utviklingen.
3. Dynamisk ressursallokering (optimalisering og styring av kostnader uten budsjett).

BB er for: smidighet, mest mulig selvregulering med mandater, standarder og kostnadsbevisst kultur i organisasjoner (Bogsnes 2016). Bogsnes vier mer oppmerksomhet til relasjonsbygging, autonomi og empowerment (tillit og myndighet til å ta beslutninger om utførelse av arbeid), enn kontroll av de ansatte.

Bjarte Bogsnes sier at å tenke utover tradisjonelle kontroll mekanismer og årlige budsjetter kan berike organisasjoner og ingen risikerer noen ting ved å prøve BB fordi man kan alltid gå tilbake til å lage årsbudsjetter.

Både Simons og Bogsnes i sine internasjonale artikler og litteratur snakker om å oppheve blokkeringen av menneskelige potensialet til å yte bedre, smartere, mer proaktiv, med mer selvregulering og større påvirkning over sitt arbeid.

Det er interessant å finne ut om, og eventuelt hvordan havnet ledere kan benytte seg av nye mer dynamiske systemer som for eksempel rullerende prognoser imens de er pålagt å bruke tradisjonelle, klassiske styringssystemer som årlige budsjett.

2.5 Kotters 8-stegsmodell

Fornyng av forretningsstrategi eller avgjørelsen om endring av styringssystemer starter og ledes av toppledelse. En av de sentrale bidragsyterne innenfor endringsledelse-prosesser er John P. Kotter med sin 8-steg til endring modell presentert i artikkelen Harvard Business Review (1995) og et år senere i boka «Leading Change». Klev og Levin omtaler den kjente Kotters 8-stegs modell som en «oppskrift» på en optimal endringsprosess (Klev og Levin, 2021). Jeg skal presentere kort de åtte stegene og vie ekstra oppmerksomhet til steg 3, 4 og 5, fordi de er særlig relevante til min problemstilling.

1. Det er nødvendig å skape en følelse av at det haster, forståelse for behov, og ønske om endring før prosessen begynner og spres blant alle interessentene.
2. Etablere en koalisjon av villige som vil støtte endringen.
3. Utvikle visjon for tiltaket og strategi.

Endringsvisjonen skal ifølge Kotter svare på spørsmålet om hvordan fremtiden skiller seg fra fortiden. Kotter poengterer noen nøkkelegenskaper for en klar visjon. Den skal være: tenkelig, ønskelig, gjennomførbart, fokusert og kommuniserbart. En visjon skal ikke være villedende som kan skape forvirring for interessentene.

4. Kommunisere visjonen opp og ned i organisasjonen. Kommunikasjonsplan og strategier er viktige i dette trinnet og er laget for å formidle til interessenter med tanke på å oppnå tillit. Tilliten er nødvendig for å få dem med på endringsprosessen, fordi det ikke bare er menneskenes tankesett som endres. Deres følelser må endre seg også for å delta i endringsprosessen. Endringer i kulturen mennesker har blitt vant til, vil føre til sinne, angst og forvirring og mistillit. Derfor bør passende tilnærming til disse reaksjonene implementeres.

5. Myndiggjør de ansatte (empower). Dette trinnet krever å kvitte seg med så mange barrierer som mulig og slippe løs det fulle potensialet til menneskene i organisasjonen slik at de får gjøre sitt beste.

6. Vis frem kortsiktige resultater. Kortsiktige gevinster kan tjene som motivatorer for ansatte og indikasjoner på at endringsprosessen som pågår fører til positive resultater. Disse kan overtale interessentene til å fortsette endringsinitiativet og opprettholde dem mot fremtiden.
7. Konsolider stillingen og sørg for mer endring.
8. Forankre endringen i en ny bedriftskultur.

Kotter poengterer også viktigheten av toppledelse sin innstilling til nye verktøy (Kotter, 1996 lest i Bogsnes 2016) . Det er avgjørende for å oppnå suksess. I denne oppgaven skal jeg se spesielt på steg nummer tre i Kotters modell som omtaler viktigheten av en tydelig visjon og strategi.

Endringsprosesser er sterkt forbundet med motstand mot endring som har utgangspunkt at hver enkelt forsvarer noe som er kjent, eller noe man mener er godt og riktig (Kotter 1995, Jacobsen og Thorsvik (2007), Klev og Levin 2021). Det hevdes også at det ligger i menneskenes natur at vi «alltid vil være mot endring» (Klev og Levin 2021, s. 122) men samtidig har de fleste behov for endringer i arbeidslivet.

2.6 Proaktiv eller reaktiv? Bruk av scenarier som styringsfunksjonen i offentlig sektor

Internasjonal litteratur av blant annet Schoemaker datert tilbake til 1995, Cornelius, Van de Putte og Romani 2005, og nyere forskning av Bourmistrov, Helle og Kaarbøe 2017 og Bourmistrov 2019, viser til scenarier som et verktøy for å planlegge framtiden. Den gir «mulighet til å gjennomføre strategiske tiltaksanalyser for økt beredskap og læring.» (Bourmistrov, 2019, s: 173).

Schoemaker (1995) forklarer et behov for bruk av en slik metode ved å beskrive en person som skulle på klatretur i fjellet. Selv om den kan bruke tidligere etablerte kart og informasjon om terrenget, kan den ikke ta hensyn til variablene som endrer seg, for eksempel vær, skredfare, dyr og andre som klatrer i området etc. Derfor er informasjonen fra kartet ikke komplett. På samme måte er scenario verdifull for oss. Den tar hensyn til nye realiteter når man tar hensyn til noe som ikke er historisk og kjent, kanskje noe som kan true virksomheten eller bransjen.

Scenario brukes som en kreativ øvelse, en metode som skal stimulere strategisk tenkning ved usikkerhet og kompleksitet i omgivelsene. Bruk av scenarier som en strategisk aktivitet basert

på den kreative forestillings skolen, er ifølge Bourmistrov, Helle og Kaarbøe (2017) en metode for å jobbe proaktiv, det vil si bestemme ambisjoner og definere muligheter i framtiden:

«Gjennom å være proaktiv er organisasjonen med på å forme og konstruere fremtiden for både bransjen og organisasjonen, i stedet for kun passivt reagere på det som allerede har skjedd.» (Bourmistrov m.f. 2017)

Analysen av forskning ved bruk av scenarioer til strategisk planlegging i fire ulike bransjer, viser at noen organisasjoner bruker reaktiv i organisasjoner som mente å ikke kunne påvirke omgivelsene og proaktiv i organisasjoner som fant ut at de kunne påvirke markedsusikkerhet, offentlig sektor bruker styringsfunksjonen sin reaktiv, som en tiltaksstyring (Bourmistrov m.f. 2017). I denne forskningen ble scenario (Bourmistrov m.fl. 2017).

Jeg skal prøve å kartlegge om scenariometoden brukes hos mine respondenter og i så fall hvordan den brukes.

2.7 Styremedlemmenes betydning

Godt styrearbeid er avhengig av at styremedlemmene har forståelse for verdiskaping, de oppgaver som skal gjøres, og hvordan effektivt styrearbeid skal legges opp.

«Deltakelse i strategiutviklingen er også et hjelpemiddel for styret dersom det ikke har personlig erfaring i bransjen. Gjennom strategiutviklingsprosessen vil styret få hjelp til å forstå egenskapene ved selskapets virke. Variasjon i erfaring, synsvinkel, teknisk og generell kunnskap og kvaliteten i vurderingen av et godt sammensatt styret kan øke ledelsens begrensende syn på virkeligheten og bringe nye tanker og visjoner til selskapets stereotype beslutningstaking og atferd» (Huse, M. (2011). Styret: Tante, barbar eller klan?)

2.8 Resonnement om valg av teoretisk referanserammen

I dette kapitlet har jeg presentert flere eksempler på nyere styringssystemer.

– Klassikeren Simons viser til behov for bruk av fire kontrollspaker, ikke bare en som mange virksomheter gjør og setter søkelys på viktigheten av oppfriskning av virksomhetsstrategier (Simons 1995).

– Både Bogsnes (2016) og forskerne Bjørnenak og Kaarbøe (2011) uttaler seg kritisk om årlige budsjetteringer og fremsnakker nye mer dynamiske økonomiske styringsverktøy som bør erstatte budsjett. Overgangen fra årsbudsjett til mer dynamiske styringssystemer beskrives i litteraturen som å gå «Beyond budgeting». De nye verktøyene er sammensatt av ambisiøse

mål, realistiske prognoser og dynamisk ressursallokering. Et forslag om å finne komforten selv om i strekksone, letter ulike beslutningsformål ifølge samme forfattere.

Gjennom denne forskningen ønsker jeg blant annet å finne ut om den pålagte kommunale styringssystemet virker begrensende og kanskje til og med bremsende, for en forretningsorientert drift, som en havn kanskje kunne ønske seg.

I min forskning er det relevant å finne ut om, og eventuelt hvordan havner kan benytte seg av nye, mer dynamiske styringssystemer.

Kapittel 3 Metodisk tilnærming

Johannessen sier at metodelære forteller oss: « ... hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke» (Johannessen m.f. 2011:33).

I dette kapittelet av oppgaven skal jeg utdype og argumentere for valgt design og metode for forskningen. Jeg skal også gjøre rede for hvordan jeg har gått frem med min studie basert på valgt metode. Til slutt skal jeg reflektere rundt min egen rolle som forsker og si noe om styrker og svakheter ved valgt design og metode, og om etiske problemstillinger.

3.1 Forskningsdesign

Når forskningsspørsmålene ble klare, vurderte jeg hvilken forskningsmetode egner seg best til min undersøkelse. Valget falt på en kvalitativ forskningsmetode. For å velge forskningsdesign, tas det alltid utgangspunkt i problemstillingen. Design begynner ved å se på hva og hvem som skal undersøkes. Deretter vurderes det hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til mål. Noen av mine spørsmål på hva, hvordan og hvorfor:

- Hva slags endringer dreier det seg om?
- Hvordan har havner reagert på endringer i havne-og farvannsloven?
- Hvordan jobber de med strategiene sine i forhold til disse lovendringene og hvorfor?
- Hvilke styringssystemer velger havner?
- Hvorfor velger havner de styringsmetoder de gjør?

Med bakgrunn i problemstillingen fant jeg at best passende design ved denne undersøkelsen er caseundersøkelser. Siden det er flere havner, blir forskningen behandlet som flere individuelle caser. Siden jeg skal undersøke flere fenomener ved hver havn, får hver case flere analyseenheter (Yin 2007).

Design av oppgaven er derfor basert på kvalitativ spørreundersøkelse, dybdeintervju og delvis på dokumentstudier der jeg undersøker flere databaser for eventuelt å finne nyere forskning med kobling til den nye havne- og farvannsloven i Norge.

Når vi tar et valg, velger vi bort noe annet. Jeg ser at jeg også kunne har gjort denne forskningen med kvantitativ metoden. Gjennom kvantitativ spørreundersøkelse kunne jeg mulig stille mange flere spørsmål og kartlegge problemstillingen i mange flere havner.

Typiske spørsmål i kvantitative metoder dreier seg om fakta som besvares i skala eller ved

single svar: ja eller nei. Men disse ville ikke gi forskningen de viktige begrunnelsene for svarene. Det er nettopp begrunnelser jeg er ute etter for å kartlegge og analysere bedre empirien, og disse skal gi grunnlag for generaliseringen.

I den kvalitative forskningsmetoden, kan vi benytte oss av mer fordypende spørsmål for å få forståelse for fenomenet (Johannessen m.f. 2011). Bruk av kvalitativ spørreundersøkelse og dybdeintervju ga meg mulighet til å få fram informantenes egne meninger, oppfatninger, forståelser og beskrivelser.

3.1.1 Valgt slutningsmønster

Litteratur innen forskningsmetode (Johannessen m.fl. 2011) sier at forskningen har deduktivt slutningsmønster nå forskeren ser først på kjent teori og deretter prøver å finne koblingen av den til egen empiri (forskningen er da teoridrevet).

Det finnes forskning på nye, dynamiske styringssystemer. Jeg har presentert noe av den anerkjente forskningen innen dynamiske styringssystemer i teorikapittelet. Det finnes derimot lite relevante artikler om styringssystemer i havner. Derfor må jeg se på empiri jeg kommer til å samle, for å deretter vende tilbake til teori for å finne slutningsmønster (induktiv).

Jeg skal derfor bruke abduktivt handlingsmønster. Det er en forståelsesprosess der en ser på forskningsbasert kunnskap og lager hypoteser eller mål ut ifra teorien, men også går fram og tilbake mellom empiri og teori i forskningsprosessen.

3.1.2 Litteratursøk

Jeg har hovedsakelig gått tilbake til pensum fra tidligere fag jeg har studert ved Nord universitet. Jeg har funnet relevante bøker, kompendier, artikler, men også tidligere innleveringer og eksamener. Der fant jeg referanselister som ga meg nyttige tips til videre lesing. Jeg søkte på internett for å finne nyere forskning med kobling til ny havne- og farvannsloven i Norge. Jeg har undersøkt flere databaser, deriblant annet tilgjengelig ved Nord universitet (Emerald, Oria.no, Bibsys), og søkemotorer som Google Scholar. Jeg brukte blant annet disse søkeord relatert til min problemstilling: havn, farvannslov, strategiendringer, oppdatere strategi, offentlig sektor, KF (kommunale foretak), endringer i lov, årlig budsjett, BB (beyond budgeting), dynamiske økonomistyringsverktøy, NTP (nasjonal transportplan), offentlige virksomheter, selvfinansierte havner, havnekapital, utdeling til eierne.

3.2 Datareduksjons teknikk

Videre vil jeg gjøre rede for og begrunne hvordan jeg har gått frem basert på valgt metode på følgende punkter: utvalgsstrategi og praksis for valg og rekruttering.

3.2.1 Strategi for utvalg og rekruttering

Jeg ønsket å generere egne data blant respondenter som har erfaring med spørsmål jeg skulle forske på. Derfor valgte jeg å benytte meg av formålsbestemt utvelgelse av informanter. Det vil si at jeg ikke kunne stille mine forskningsspørsmål til tilfeldige mennesker, men måtte nå til havner organisert som KF. Jeg benytter meg av kriteriebestemt utvelgelse (Patton, 1990). Mine spesifikke spørsmål vil det kanskje ikke være lett for en ansatt på lavere nivå å besvare korrekt. Derfor var det nødvendig for forskningen å få svar fra respondenter som jobber på ledelsesnivå.

Noen av deltakerne var på toppledernivå, det vil si havnedirektør, havnefogd, havnesjef eller daglig leder. Andre var i ledelsesgruppen, men på litt lavere nivå det vil si havnekaptein, økonomisjef eller driftssjef.

Jeg hadde tenkt å kartlegge alle offentlige havner i Norge og deretter finne ut hvordan de er organisert. Videre hadde jeg tenkt å prøve å skaffe meg e-postadresser til de som var organisert som KF, og ta kontakt med dem direkte med informasjonsskrift om forskning og invitasjon til deltagelse.

3.2.2 Praksis for utvalg og rekruttering

Jeg tok kontakt med en person som jeg kjente fra mitt tidligere arbeidsforhold som har sagt seg villig til å være min respondent. Denne nøkkelpersonen fungerte som «døråpner», og ga meg kontakt til flere mulige formålsbestemte respondenter. Denne metoden kaller litteraturen for «snøballmetoden» (Johannessen 2020).

Havner som har bidratt med informasjon til denne forskningen er (i alfabetisk rekkefølge): Bodø Havn KF, Hadsel Havn KF, Harstad Havn KF, Kirkenes havn KF, Kragerø Havnevesen KF, Larvik Havn KF, Moss Havn KF, Måsøy Næring og Havn KF, Oslo Havn KF, Sandnes Havn KF, Tromsø Havn KF, Vardø Havn KF, Vågan Havnevesen KF, Øksnes Havnevesen KF.

Jeg fikk i tillegg mye skriftlig informasjon om problemstillingen og tema generelt, og hadde flere samtaler som fungerte for meg som uvurderlige informasjonskilde og veiledninger.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Metode for datainnsamling

Jeg har opprinnelig planlagt kun dybdeintervju av 3-4 respondenter og hadde tenkt å bruke semistrukturert metode for disse intervjuene. Jeg har forberedt informasjonsskrift om meg og forskningen, beskrivelse av formålet med mitt studie, og generell intervjuguide, som utgangspunkt for intervjuet. Jeg ønsker å gi informantene noen overordnede tema, men samtidig gi dem frihet til å utdype de temaene jeg skisserer (Johannessen, 2020).

Jeg innså at denne metoden potensielt ville kunne lede til liten bredde på besvarelse og dermed for lite grunnlag til generaliseringen. Jeg ønsket å innhente informasjon fra flere havner med formål om å sammenligne disse. Min veileder foreslo for meg å vurdere å utføre en enkel kvalitativ spørreundersøkelse blant alle disse havnene i forkant av dybdeintervju med noen få respondenter. Siden jeg fikk kontaktinformasjon til alle 29 offentlige eide havner i Norge organisert som KF, bestemte jeg meg for å gjennomføre spørreundersøkelse først og deretter supplere informasjon med dybdeintervju av enkelte av disse.

Når intervjuet/spørreskjemaet ble klart, sendte jeg den til min tidligere arbeidsgiver med spørsmål om å være pilotdeltaker, det vil si å teste spørreskjema. Takket være verdifulle tilbakemeldinger, ble skjemaet justert noe mht. konkretisering.

3.3.2 Praksis for datainnsamling

Jeg var veldig heldig som fikk en god kontakt med bransjeforeningen Norske Havner, som er en del av organisasjonen Samfunnsbedriftene.

Norske Havner har ca 60 medlemmer, der havner er organisert på forskjellige måter (omtalt tidligere i kapittel 1). Styrelederen for Norske Havner er Ingvar M. Mathisen (som også er havnedirektør i Oslo Havn). Han viste stor interesse for å kartlegge informasjon fra sine medlemmer, selv om jeg i denne omgangen valgte å konsentrere meg kun på havner organisert som KF.

I samtalen tilbød Mathisen å sende min forespørsel til alle KF havner på mine vegne. Han begrunnet det med større sannsynlighet for høyere besvarelsesprosent når forespørsel kom via ham enn hvis jeg (ukjent student) sendte den direkte. Mathisens kommentar var:

«...vi får mange forespørsler om deltagelse i forskjellige undersøkelser og studier og din kunne drukne i havet av de andre... tiden strekker seg ikke alltid til å besvare alle ...».

I e-post til KF havner (vedlegg 2) skrev Mathisen blant annet:

«Henvendelsen kommer som følge av at jeg bistår en ... som skriver en MBA-avhandling ... Det er jo en problemstilling som hun gjennom vedlagte spørreskjema søker å kunne besvare, en problemstilling som nok ikke bare jeg vil være interessert i å få vite svaret på. Jeg håper at dere, eller noen i deres organisasjon, kan sette av bare litt tid til å besvare dette.» (Vedlegg nr 3).

Spørreskjemaet ble sendt til 29 havner i Norge som er organisert som KF og forskningen fikk respons fra 14 havner, noe som utgjør 48 %.

I informasjonsskriften, som var del av forespørselen som ble sendt ut til alle KF-havnene, var det gitt mulighet til at de tar kontakt med meg direkte for å avtale et personlig intervju eller møte på telefon eller Teams hvis de foretrekker det, fremfor å sende skriftlig svar. Det ble gjennomført 3 dybdeintervju i tillegg til flere samtaler med styreleder i Norske Havner som har også takket ja til å bli min faglige mentor.

I forkant av intervjuene måtte informantene gi samtykke til å ta opp samtalene, dette ble gjort muntlig. Intervjuene ble tatt opp med lyd og lagret i en passordbeskyttet mappe på Onedrive gjennom min studentkonto på Microsoft Office 365®. Etter intervjuene ble disse skrevet ned til tekstform (transkribert). Deretter fikk informantene som ønsket det oversendt det ferdig transkriberte materialet for gjennomlesning. De fikk anledning til å komme med eventuelle presiseringer og korrigeringer.

Deretter har jeg anonymisert referater fra intervju slik at det ikke fremkommer direkte eller indirekte identifiserende opplysninger i referatet. Videre hadde jeg også innhentet data fra lovverk, fra styringsdokumenter i kommuner og havner.

3.4 Dataanalyse

I denne delen av undersøkelsen skulle jeg se om det finnes mønster i besvarelsene. Jeg skulle finne empirinære koder i tekstene jeg har samlet, markere og skrive dem ned uavhengig av spørsmålene fra forskningsspørsmålene (Troja 2017). 3.4.1 Gjennomføring av dataanalysen

Først hadde jeg kun tatt ut den viktigste essensen fra intervju- og spørreundersøkelsene i form av sitater til felles tabeller. Dette reduserte volumet av materialet og har lagt til rette for idegenerering på basis av detaljer i empirien. Det har også gjort det lettere å finne empirinære koder og kategorier med underelementer funnet i samlende tekster.

De tre forskningsspørsmålene jeg stilte til alle informantene var så viktige å besvare for å bidra til min problemstilling, at jeg valgte å begynne analysedelen ved å besvare disse konkrete spørsmålene. Etter flere forsøk, inkludert NVivo verktøy, besluttet jeg å begynne beskrivelsen av empiriske funn ved å skrive ned forskningsspørsmålene, og deretter oppga jeg sitatene som svarte på disse. Det kalte jeg for: overordnede mål og strategier, eiers atferdsendring, og bruk av styringsverktøy. Et annet underelement i kategorien var nødvendig opplæring av bystyret og havnestyret, samt en som gikk på intern opplæring i organisasjoner.

Underveis i denne prosessen ble flere kategorier med underelementer tydelige. En kategori er bundet direkte til økonomi i havnene, og her er utdeling/utbytte for eieren et spesielt viktig tema. Det kom fram av empiri at havnene vil fortelle om både direkte- og indirekte utbytte til sine eiere, så jeg lagde disse som underkategorier.

En annen kategori som ble avdekket i prosessen var miljøhensyn og det grønne skiftet.

3.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Guba og Lincoln (lest i Johannessen m.fl. 2020:249) opererer med følgende fire begrep for å vurdere kvaliteten av kvalitative data: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. Jeg skal beskrive kort hver av disse kriteriene.

3.5.1 Overførbarhet (ekstern validitet)

Her er spørsmålet om resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres til det liknende fenomenet til å danne et slags “referanse grupper”(Johannessen m.fl. 2020). Kan resultatene fra forskningen på KF havner overføres til forskning av andre KF-er?

Forskningen begrenses ikke til innsamling av data, den systematiseres også i en casestudie database. Deretter organiseres de samlede data for å gjøre disse lett tilgjengelig. Nøkkelinformasjon synliggjøres i form av kodede opplysninger. I analysedelen organiseres disse kodene etter forskningens teori rammeverk. Slik bygges det opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen (Johannessen m.fl. 2020). Det er nødvendig med detaljert beskrivelse av forskningsdesign for at overførbarhetskriterier skal kunne genereres.

Beskrivelser i denne forskningen på KF havner går mye i dybde mht. detaljer vedr. fenomenet strategi og styringssystemer. Det gjør rapporten interessant for andre KF selskaper som ønsker å gjøre tilsvarende endringer.

3.5.2 Troverdighet (intern validitet)

Troverdighet dreier seg om å ha tillit til at funn og resultater som presenteres fra forskningen er sanne. Ifølge Johannessen m.fl. 2020, brukes betegnelsen intern validitet for å vurdere om

forskeren måler det den tror den måler i kvantitative undersøkelser. I denne kvalitative oppgaven har jeg benyttet meg av flercasedesign som styrker troverdigheten. I casestudier går vi i dybde og kan derfor presentere et mer nyansert bilde av virkeligheten.

Flere av respondentene har både svart skriftlig til forskningsspørsmål, og det var relativt lett å finne mer utfyllende informasjon om virksomheten på nettet. På denne måten kunne jeg fylle på informasjon jeg var eventuelt usikker på. Til presentasjon av data, har jeg benyttet meg av respondentenes egne sitater som også styrker troverdigheten. På denne måten formidlet jeg forskningsdeltakerne sine egne erfaringer og meninger fremfor mine egne. Andre kompetente personer analyserte det samme datamaterialet for å sammenligne fortolkninger av det. Det styrker også troverdigheten av sammenheng mellom forskningsspørsmål og data som er samlet inn.

3.5.3 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet kommer fra det engelske ordet: reliability, som betyr pålitelighet, og dreier seg om undersøkelsens data. I kvantitative undersøkelser kunne datareliabilitet testes ved såkalt test-retest-metoden. Det utføres på denne måten at samme skjema fylles ut av samme forskningsdeltakere i forskjellige tidsintervaller. Selv om andre forskere skulle repetere studier, og få samme resultater.

Det er ikke så enkelt i kvalitative undersøkelser. Det er viktig å beskrive hele prosessen i metodekapitlet for at omverden (og sensor) skulle få klart bilde av hvilke data ble brukt til forskningen, hvordan ble den samlet og hvordan ble den bearbeidet. Det er lite sannsynlig for to forskjellige forskere å komme til samme resultater under ulike omstendigheter ved kvalitative undersøkelser.

Den skriftlige formen for samling av data (både kvalitativ spørreundersøkelse og transkribering av intervju) styrker pålitelighet. Likevel formidler informantene sine meninger på ulike måter ved flere ulike samtaler. Derfor vil ingen sitatene være identiske. I tillegg har forskere ulike bakgrunn og erfaringer og deretter ikke samme oppfatning og tolkning av samme informant. Informantene vektlegger også holdninger hos informantene og måten spørsmål stilles, deretter reagerer også informantene ulik i forhold til ulike forskere.

3.5.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og av forskerens subjektive holdninger. Bekreftbarheten skal vise i hvilken grad en annen forsker kan bekrefte resultatene gjennom sin egen forskning på tilsvarende undersøkelse (Johannessen m.fl. 2020). Vi kommer oss aldri

fra forståelse og tolkning, følelser blir alltid involvert. Det gjør at man aldri klarer å oppnå 100% objektivitet (som brukes i kvantitative undersøkelser). I min undersøkelse har jeg støttet meg til fortolkningen til en av informatene.

3.6 Etske hensyn

3.6.1 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Forskeren er også en deltaker i samfunnet og derfor kan ikke bare observere virkeligheten. Vi lager oss våre egne tanker rundt det vi observerer. Våre egne forutsetninger, antagelser, forforståelse og kunnskaper vil alltid påvirke tolkningen av empirien. Derfor er det viktig at forskeren følger nøye forskningsmessige prosedyrer (Johannessen m.f. 2020 s.26).

Jeg evner å erkjenne mine egne forutsetninger, derfor er jeg åpen rundt hele forskningsprosessen. Jeg har ikke prøvd å tvinge oppgaven i et spor jeg selv ønsker, og har forholdt meg til empirien så nøytralt og objektivt som mulig.

Jeg har håndtert mine egne overbevisninger i den sammenheng ved å redusere ”bias”(ting som en har av egne oppfatninger om). Selv om jeg selv har jobbet i miljø jeg forsker på, har jeg faktisk ikke jobbet direkte med spørsmål stilt i undersøkelsen.

Jeg har vært i dialog med en annen forsker angående funn fra empirien, analysen og mine konklusjoner. Jeg har også vært i kontakt med fagrådgiver fra forskningsfeltet for å forsikre meg om at jeg ikke tvinger mine tanker kun i en bestemt retning.

3.6.2 Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Dersom en samler inn primærdata i form av intervjuer, observasjoner eller spørreskjema må en forholde seg til NSD personverntjenester. Jeg har vært i kontakt med NSD som har gitt meg veiledning og råd om hvordan jeg kan behandle personopplysninger og anonymisere datamateriale for å unngå å måtte melde prosjektet. Jeg har fulgt alle retningslinjene til NSD og brukte kun tekniske løsninger som er godkjent av Nord.

I informasjonsskriftet til mine deltakere skrev jeg at jeg vil identifisere hvilke havner som har respondert, men ikke hva de konkret har svart. For å ivareta beskyttelsen av personvern (gjenkjenning av informantene) har jeg i sitatene benyttet meg av koder for respondenter (Havn 1, 2 etc).

3.6.3 Styrker og svakheter ved valgt design og metode

En kan stille seg spørsmål om kvalitativ undersøkelse blant alle norske havner uavhengig av organiseringsform (KF, AS, IKS etc) ville resultere i bedre besvarelse av problemstillingen.

Svakheter ved slike smalere valg er nettopp et mindre antall mulige respondenter. Samtidig er det aldri garanti for at en får større svarprosent eller bedre kvalitet på svarene kun fordi en sendte spørsmål til flere mulige informanter.

Styrken ved mitt design er at jeg fikk konsentrere forskningen på havner organisert på samme måte, som gjør det mye lettere å sammenligne havnene i analysedelen.

Styrken er også at det mindre utvalget ga meg bedre mulighet til direkte kontakt med alle respondentene i min utvelgelse.

En kan vurdere om jeg heller skulle ha benyttet meg av en kvantitativ forskningsmetode med flere svar valgalternativer. Ville dette designet gi høyere svarprosent eller kvalitet på svarene? Jeg ser i etterkant at det tredje forskningsspørsmålet som ble stilt kunne kanskje besvares bedre av deltakere hvis den var stilt ved å benytte meg av kvantitativ forskningsmetoden. Samtidig var jeg usikker på hvordan jeg kunne bruke statistikk fra kvantitativ forskning hvis den ikke var støttet av begrunnelse for svarene. Kanskje valg av en annen forskningsmetode ville gi annet utfall enn det jeg presenterer i denne forskningen?

Styreleder i Norske Havner trodde at det var større sannsynlighet for høyere besvarelse prosent når forespørselen om deltagelse i spørreundersøkelsen kom via ham enn hvis en «ukjent» student sendte den direkte. Jeg ville potensielt få lavere respons fra travle havneledere, derfor takket jeg ja til tilbudet om bistand.

Svakheten mht. denne avgjørelsen kan være at jeg tok lite kontakt direkte med havner for oppfølging av denne forespørselen. Kanskje noen havner som ikke responderte, faktisk ville respondert hvis jeg personlig fulgte opp den opprinnelige henvendelsen?

Skulle jeg gjøre denne forskningen igjen, ville jeg prøve selv å ta kontakt med respondentene som ikke deltok i undersøkelsen.

Det er helt naturlig at over tid byttes det ansatte og ledelse i alle organisasjoner. Den politiske innflytelse på styring av havner organisert som KF krever i mange havner en viss andel folkevalgte politikere representert i havnestyret. Siden havnestyrene oftest velges på nytt etter hvert kommunevalg, kan også styresammensetningen byttes oftere enn i andre virksomheter. Det vil derfor være interessant å se hvordan havner innretter sin eierstrategi over tid når både ledelse og styre byttes, men dette ville kreve mer longitudinelt design for forskning.

Kapittel 4 Empiriske funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funn både fra primær- og sekundærdata kilder, som er relevante for å belyse min problemstilling.

4.1 Primær datakilder

I det følgende vil jeg presentere hovedfunnene fra primærdata på en objektiv måte. Der skal jeg eksemplifisere med sitater fra informanter fra gjennomført kvalitativ spørreundersøkelse og intervju. Jeg skal presentere hovedfunn fra alle respondentene med svar til hvert av tre forskningsspørsmålene. Deretter skal jeg presentere kodeord som ble funnet i en samling av primærdata.

4.1.1 Overordnede mål og strategier

Innledningsvis presenterer jeg en presisering jeg fikk i samtalen med styreleder i Norske Havner:

Det er formålstjenlig å forklare skillet mellom styring og eierstyring i KF havner.

- Kommunene (eieren av KF-havnene) eier eierstrategiene, som sammen med vedtekter, lovgivning etc., danner rammene til foretaket. Innenfor disse rammene kan havner drive virksomheten mht. å oppnå målene som ble vedtatt.
- Virksomhetsstrategier eies av havnestyret som forvalter selskapet og “...har myndighet til å treffe vedtak i alle saker som gjelder foretaket og dets virksomhet” (Kommuneloven § 9 - 8 Styrets myndighet).

Havn 13 beskriver det slik i følgende sitat:

«Grunnen for at (vår) havn har forandret strategien er at kommunen ønsker å ta utbytte. For å ta utbytte, må havna drive mer forretningsmessig. Hvordan kan vi gjøre det? Vi må få noen mål, så må vi finne ut hvordan skal vi nå disse målene? Hvordan blir vi målt om vi er på rett vei til å nå disse målene? Da kommer inni bildet KPI-ene (Key Performance Indicators) etc. Deretter må det brytes ned til både delstrategier og handlingsplaner.»

Herunder skal jeg presentere første forskningsspørsmål, og deretter utsnitt av svarene fra informantene satt inne i tabell nr 1. for positive svar, og tabell nr 2. for negative svar.

Forskningsspørsmål 1. Har de forretningsmessige endringene i havne- og farvannsloven påvirket din havns overordnede mål og strategi? Hvis «Ja», hvilke endringer har det medført. Hvis «Nei», hvorfor og hva er hovedårsaken til det?

		Primærdata
		Sitater fra besvarelsen til første spørsmål
Ja	Havn 1	– Ja, des 2022, ... mer krav og forventning til forretningsmessig drift gjennom kommersielle målsetninger for havnas ulike forretningsområder. Mindre «samfunnsansvar» og mer «Business».
Ja	Havn 2	– Ja, des 2021 ... havneforetaket (er) et viktig verktøy i kommunen for utvikling av næringsvirksomhet .. På alle områder vil havneforetaket være en aktiv tilrettelegger, noen ganger en aktør som tar del i etablering/oppstart. På sikt vil havneforetaket selge seg ut og ha fokus på ren havnerelatert virksomhet.
Ja	Havn 7	– Ja ... Vi måtte vite hva de ønsker av oss som et selskap, også utarbeidet vi spesifikke strategier hos oss ut ifra det ... Så det er plukket direkte fra eierstrategien ... denne eierstrategien er mye mer tydelig på hva ... (vi) skal jobbe med ... vi driver med så mye forskjellig. Det er det vi skal levere til bystyre på og rapportere på ...vi skal foreta nødvendige forvaltningsmessige investeringene i havneinfrastruktur samt forretningsmessige investeringene innafor havnerelaterte næringsvirksomheter som skaper vekst for X samfunnet ... tenke miljø i alt vi jobber med...
delvis men ja	Havn 12	– Nei. Vi la en ny strategi høsten 2019. Denne er godt forankret i havnestyret, internt i organisasjonen, i næringsforeningen i (vår kommune), Energiklyngen Y og til dels også i kommunestyret ... I strategien er både våre kommersielle ambisjoner og vår rolle i det grønne skiftet klargjort ... tilbakemeldingene fra kunder og andre stakeholders er at (vår) Havn generelt har blitt mer forretningsorientert. Noe også gode økonomiske tall klart viser.
ja	Havn 13	Ja ... nye styret hadde et klart oppdrag fra eier, hvor to hovedmål ble fremsatt som premisser for revideringen av strategiplanen •Hovedmål 1: Balanse i enhver økonomiplanperiode mellom investeringsplaner og finansiering• Hovedmål 2: Bygge utbyttekapasitet mht. eiers forventninger.

ja	Havn 14	<i>Ja. Havneforetaket er slått sammen med kommunens næringsavdeling for bl.a. å ha fokus på inntekter og at nye investeringer i havna over tid skal tilbakebetales gjennom leieinntekter</i>
----	------------	--

Tabell nr 1. Sitater fra informantene som svarte «ja» til forskningsspørsmål angående endring av overordnede mål og strategier.

		Primærdata
		Sitater fra besvarelsen til første spørsmål
Nei	Havn 3	<i>– Nei, ikke foreløpig... Vår aktivitet har de siste årene bidratt til samfunnsmessig nytte for våre eiere.</i>
Nei	Havn 4	<i>– Nei. Bortsett fra de rent forvaltningsmessige tingene, opererer vi så langt mulig etter forretningsmessige prinsipper.</i>
Nei	Havn 5	<i>– Nei... Vedtektene er ikke endret og endringen i loven har ikke medført at andre strategier (budsjett, økonomiplan, havneplaner) er endret ... store utfordringer med Covid og bortfall av ... 40% av inntektene ... En har vel egentlig ikke rukket å ta inn over seg de forretningsmessige endringene og evt. de muligheten disse endringene gir.</i>
Nei	Havn 6	<i>– Nei, vi har tilnærmet samme strategi og mål.</i>
Nei	Havn 8	<i>– (Nei) endringer i Havne- og farvannsloven har ikke ført til noe særlig endring hos oss. Havn er det som defineres som et industrielt verktøy for ... regionen i forhold til å bidra til å skape arbeidsplasser og legge til rette for transport og logistikk næringen ... og bidra til det grønne skiftet.</i>
Nei	Havn 9	<i>(Nei?) Ingen direkte svar. Forskningen fikk kun informasjon som gjelder utbytte. «Eierne, v/kommunestyret, framsatte forslag til utbytte av havnekapitalen i 2020. Dette på bakgrunn av endring i havne- og farvannsloven. Havnestyret gjorde vedtak på at det ikke skulle deles ut utbytte. Dette på bakgrunn av store kostnader til vedlikehold, og investering i havna kommende år. Kommunestyret aksepterte havnestyrets avgjørelse.»</i>

Nei	Havn 10	– Nei, det har vi ikke. (Kommunen) har det gjeldende vedtak ... (hvor det står at) alle inntekter og andre avkastninger skal holdes adskilt i egen havnekaske og kan bare brukes til havnevirksomhet.
Nei	Havn 11	– Nja, kun delvis. Med ny lov måtte våre vedtekter mv endres av kommunestyret, og da ble det gjennomført en sak med diskusjon rundt utbytte ... Dette har fortsatt ikke materialisert seg i form av vedtak, krav, osv... Er det så store endringer etter 2020? Ikke så voldsomt – vi opplever å være stort sett i konkurranse og hadde heller ikke så stort fokus på å være «billige» før 2020.

Tabell nr 2. Sitater fra informantene som svarte «Nei» til forskningsspørsmål angående endring av overordnede mål og strategier.

4.1.2 Eieres atferdsendring

Her vil jeg presentere andre forskningsspørsmål, og deretter skal jeg sitere utsnitt av svarene fra informantene satt inne i tabell nr 3.

Forskningsspørsmål 2: *Har eieres atferd med hensyn til havna forandret seg etter at muligheten for eiere til å ta utbytte ble gjeldende. I så fall hvordan?*

		Primærdata
		Sitater fra besvarelsen til andre spørsmål
Nei	Havn 1	– Nei
Nei	Havn 2	– Nei. Kommunestyret identifiserer for tiden havneforetaket som et sentralt utviklingsverktøy for kommunen snarere enn en kilde til finansiering.
Nei	Havn 3	– Nei, vi oppfatter ikke det. Det var tilløp i kommunens administrasjon og «hint» om utbytte, men politikerne i havnestyret er svært bevisste på de bidrag havnen gir i sin aktivitet og dette har blitt kommunisert og oppfattet i det øvrige politiske miljø. Likedan oppfatter vi at på høyeste administrative plan og næringsplan i kommunen ser man nytteverdien av havnens aktivitet, og derved ingen spørsmål om utbytte. (Lokalt energiselskap derimot, må avse betydelig utbytte årlig, men det er et AS)

Ja	Havn 4	– Vi erfarer en betydelig interesse hos eier mht å ta utbytte. Utbytte-policy skal vedtas ifm rullering av kommunens eierskapsstrategi, i neste periode. Vi merker i den anledning at det er større oppmerksomhet rundt havnens drift og resultater, hvilket må anses å være positivt.
Nei	Havn 5	– Nei – Her er det ikke mye utbytte å hente!?
Ja	Havn 6	– Eieren har tatt ut utbytte 1 gang på kr 2,5 mill. Vi bidrar med noen midler til byfornyelse på tomter vi eier i sentrum som kanskje ikke en privat eiendomsaktør hadde gjort.
Ja	Havn 7	– (Vi) følger veldig tydelig at bystyret gir havna litt mer handlingsrom. ... det var en orientering rundt om det er gir en del muligheter i det nye havne- og farvannsloven men det er visse vilkår som må være oppfylt for at de skal kunne eventuelt ta ut utbytte men vi har ... såpass betydelig etterslep på drift og vedlikeholdsarbeid at vi ikke er i den kategorien at vi kan gi ut utbytte... akkurat nå, har det vært en endring ... bystyret har sagt at de skal ta dette utbytte ifra oss ... men de har ikke følt retningslinjer fra Havne- og Farvannsloven når de har tatt beslutning eller fremmet det, fordi det er styret (havnestyret) som skal innstille på det. Og styret har ikke behandlet noe tiltak om utbytte, så vi regner med at vi får en form for forespørsel nå, hvor dette blir en diskusjon i styret ... det er styret som må innstille på at bystyret skal fatte vedtak

Nei	Havn 8	<p>endringene i farvannsloven gitt noen endring i signalene fra eierne våre, fra kommunen... i fjor eller i forfjor så fikk vi et spørsmål om det (utbytte)...man må... sørge for at det er nok penger igjen til nødvendig drift, vedlikehold og nødvendige investeringa framover... havn er en liten havn som ikke har noe store eiendomsverdier som skummer noen store overskudd... vi er jo 100% egenfinansiert... Vi tjener penger på havnevirksomhet. Og det kaster ikke veldig godt av seg. Men vi driver jo som om vi var en kommersiell aktør. Men vi ville kanskje ha vært enda mer aggressive på priser, hvis vi hadde vært eid av noen som var opptatt av utbytte, men det har ikke skjedd noe endring på det til nå, og vi har stor aksept til eieren for at vi og vår virksomhet er til for å generere arbeidsplasser andre steder i kommunen og regionen, som da gir skatteinntekter på andre områder...vi har nesten ingen areal igjen for å drive den type virksomhet på, så vi rendyrker oss mer og mer inn mot containervirksomhet og gods virksomhet og vi gjør noe selvfølgelig i gjestehavn og sånt hvor vi har snudd fra veldig lite omsetning til relativt mye mer i nå enn det var før</p>
Nei	Havn 9	– Nei, eierne har ikke forandret atferd til havna.
Nei	Havn 10	– Nei, ingen atferdsendring
Nei	Havn 11	– Vi forventer kanskje et økt fokus på overskudd/mulighet for utbytte framover, men så langt har dette ikke vært tema. Vi utvikler et større næringsområde utenfor sentrum. I og med at kommuneloven har endret seg slik at våre eiendommer er kommunens eiendom (vi ikke lenger eget rettssubjekt), så er vi kanskje blitt mer kommunens forlengede arm?

Ja	Havn 12	<p>– Ja. Svaret er sammensatt. Dels er fokuset drevet frem av at (vår) Kommune har fått inn en ordfører fra næringslivet som er vant til å tenke utbytte fra virksomheten han eier. Dels er det stadig flere som har blitt bevisst verdiene havna er i besittelse av (eiendommer, bygg mv.) og at vi skaper gode resultater. Kommunen vil alltid ha dårlig råd og da er det fristene å se på de enhetene som leverer gode tall – som oss. Vi hadde en nokså krevende periode kort tid etter at ordføreren tiltrådte og jeg måtte bruke mye tid på å forklare at vi dessverre ikke kommer i utbytteposisjon på mange år. Til det har vi for store investeringsbehov og et stort vedlikeholdsetterslep. For å forstå viktigheten av vår rolle valgte (vi) å få kjørt en ringvirkningsanalyse slik at våre påstander mht. ringvirkninger for byen og region ble dokumentert. Parallelt med dette leverer kommunen bedre resultater slik at summen er at fokuset på utbyttet er lavt time being.</p> <p>Både vi i havna og vårt styre har imidlertid stort fokus på å forklare at vår utbyttekapasitet vil være noe begrenset de nærmeste årene. Rett og slett fordi det grønne skiftet og våre industriplaner krever meget store investeringer i årene som kommer. Helt konkret bruker vi mer forklarende tekst i økonomirapporter ol. Vi betaler ekstra avdrag på gjeld og vi forserer investeringer om det er mulig og fornuftig. Altså; til en viss grad begrenser vi overskuddet.</p> <p>PS! For oss er det indirekte utbyttet en større utfordring enn det direkte utbyttet. For eksempel gjennom at vi gjør eller blir pålagt å gjøre oppgaver som kommunen selv burde gjøre og betale for. Eksempelvis havneterminalen der vi foreløpig «subsiderer» kommunen med ca. 2,5 mill. i året. Vi har her en uenighet med kommunen som foreløpig ikke er løst.</p>
Ja	Havn 13	<p>– Eier/eieravdelingen (byrådets administrasjon) er helt klart mer aktiv på mht. (vår)Havn pga. de forretningsmessige endringene i havne- og farvannsloven som bl.a. åpner for utbytte. I de siste ukene har det vært hektisk aktivitet for å avstemme eiers forventninger til utbytte fra (vår) Havn i økonomiplanperioden</p>

Nei	Havn 14	– Nei. Havneforetaket har ikke tilstrekkelig kunnskap om den nye havne- og farvannsloven, eller om praktiseringen av den rundt i norske havner, til å kunne informere kommunestyret for mulighet for kommunen til å ta ut utbytte, og hvilke følger det vil ha for tjenestene i havna.
5 Ja		
9 Nei		

Tabell nr 3. Sitater fra informantene til forskningsspørsmål angående eieres atferdsendring.

4.1.3 Endring i bruk av styringsverktøy

Videre skal jeg presentere tredje forskningsspørsmål, og deretter skal jeg sitere utsnitt av svarene fra informantene satt inne i tabell nr 4.

Forskningsspørsmål 3: *Har endringene i havne- og farvannsloven også medført endringer i bruk av økonomistyringsverktøy? I så fall, hvilke?*

		Primærdata
		Sitater fra besvarelsen til tredje spørsmål
Ja, delvis	Havn 1	– Kommersielt fokus har ført til tettere oppfølging av status og resultater. DVs oftere og mer detaljert. Prising baserer seg mer på kalkyleoppsett og vurdering av markedspriser enn «anslag». Ett behov vi har, men ikke gjennomført enda er bedre periodisering av årsbudsjett.
Nei	Havn 2	– Nei. I fm overgang til KF har vi mål om å sette opp en omfattende tjenesteytelsesavtale. Nå drøyt tre år etter... er avtalen fortsatt ikke ferdig, og de største utfordringer ser vi på økonomiområdet. KOSTRA-modellen passer dårlig for oss, og vi kan ikke... føre regnskaper løpende både etter regnskapsloven og KOSTRA. Ideelt ville vi gjerne ha gått over til regnskapsloven og ved årsavslutning rapportert nøkkeltall til kommunens KOSTRA-modell. Regnskapsloven er etter vår mening betydelig bedre egnet enn KOSTRA-modellen for et KF. Men det er nok neppe politiske klima for å ta dette opp nå. Det vil nok kanskje blir oppfattet som litt for radikalt.
Nei	Havn 3	– Nei, ikke foreløpig.

Nei	Havn 4	<i>– Nei. Vi har ført regnskap etter regnskapslovens bestemmelser de siste ca.15 år. Investeringsbeslutninger, prisfasttelser mv. skjer etter bedriftsøkonomiske prinsipper.</i>
Nei	Havn 5	<i>– Nei</i>
Nei	Havn 6	<i>– Nei vi bruker samme styringsverktøy</i>
Ja, delvis	Havn 7	<i>– Vi holder jo fortsatt regnskapet regnskapsmessig atskilt ifra kommunen sin fordi at vi er KF... Når det gjelder investeringer, så er det jo at vi er helt avhengig av den totale kommunale økonomien for å ta opp lån. Og nå har (vår) Kommune ganske mye lån som gjør at bystyret har vært litt restriktivt med å ta opp nye lån. Det kan begrense oss framover, hvis vi ikke får lov å gjøre investeringer. Men det kan vi gjøre hvis vi etablerer et aksjeselskap fordi da er det eget juridisk enhet og ikke en del av kommunen nødvendigvis og kan ta risiko på egen kappe, Så på en del investeringer, så kan det være fornuftig at det blir etablert egne aksjeselskaper... en hybrid løsninger, hvor noe er offentlig, noe vi har samarbeid på og noe som er aksjeselskap og er selvstendig, det tror jeg vil være beste modellen...</i>
Ja, delvis	Havn 8	<i>– Vi bruker årsbudsjettet vårt som er årlig vedtatt også rapporterer vi tertialvis til styret med tertialrapport som går med kopi til kommunen og der si vi noen om prognoser for året ... Men igjen så er vi en liten havn ... så vi har egentlig ganske god oversikt over det ... vi følger med økonomien om ikke sånn formelt sett lager rullerende prognoser så har vi stort sett oversikt over hva prognoser kommer til å bli og tenker mye sånn i de baner med rullerende prognoser tankesett uten at det nødvendigvis har formalisert det. ... vi (er) helt klar på den dynamiske siden ... når jeg jobbet med økonomistyring og var økonomi sjef selv så var jeg veldig opptatt av rullerende prognoser i stedet for budsjett og var veldig sånn på beyond budgeting som det heter. Nå gjør vi ikke så mye her fordi vi er så små at vi har kontroll, men vi har budsjettet vårt som skaper rammer for hva vi skal gjøre også gjør vi det som er fornuftig inni mellom. Budsjettet vårt er veiledende ikke noe annet. ... det blir en litt sånn øvelse man gjør fordi noen krever at man gjør det. Men i en så liten havn hvor vi er hands on på det aller aller meste så har det begrenset</i>

		<i>verdi å bruke mye tid på å lage årsbudsjetter og det skaper bare trøbbel hvis du sier nei til fornuftige ting fordi det ikke står i budsjettet, så nei helt åpenbart vi er dynamiske rundt alt det der.</i>
Nei	Havn 9	<i>– Havnevesenet får ført sitt regnskap av kommunen. Vi følger den utvikling som kommunen gjennomfører. Det vurderes å investeres i ny programvare slik at vi lett kan registrere data som igjen skal gi bedre økonomiske rapporter, og statistikk til SSB, Kystverket osv.</i>
Nei	Havn 10	<i>– Nei. Vi har kun årsbudsjett. Vi er jo er jo en bitte liten havn, vi kommer i år til nå eller i fjor omsatte for vel 11 millioner. I året kommer vi kanskje til å omsette rundt 14.</i>
Ja, delvis	Havn 11	<i>– Vi har fått bedre styring og økonomiske verktøy, uavhengig av endring i loven. Vi har overtatt fra kommunen flere og flere økonomistyringsfunksjoner, og dette har gjort oss mer uavhengige og selvstendige. I dag har god integrasjon av Portwin 5 med regnskapssystemet gjort at vår styring av det gjør det smidigere enn det var tidligere, da kommunen ble en propp.</i>
Ja, delvis	Havn 12	<i>– Nei. Vi bruker samme økonomistyringsystem som tidligere, men har styrket økonomiteamet med en business controller. Vedkommende har bidratt vesentlig i det å styre havna etter mer forretningsorienterte prinsipper (business case, fokus på lønnsomhet, bruk av balansen for å få til gode finansieringsløsninger ol.). Det er altså ikke systemet, men bruken av systemet/ny og mer forretningsorientert kompetanse som har endret seg.</i>
Ja, delvis	Havn 13	<i>– Vi er godt i gang med å forbedre våre økonomistyringsverktøy og bruken av disse. Dette skjer først og fremst som følge av utvidet bruk av funksjoner i økonomisystemet (Uni4) og nye rapporteringsverktøy (Microsoft 365/Power-plattformen) og mindre som konsekvens av ny havne- og farvannslov. For å støtte opp under det økte fokuset på kommersiell drift, bygges det nå Power BI-rapporter som skal gi oss dypere innsikt i hvordan inntektene utvikler seg gjennom året, samt rapporter som skal styrke budsjett- og resultatoppfølging.</i>

Nei	Havn 14	<p>– Når det gjelder øko-verktøy, er havneforetaket som KF pålagt å investere i eget budsjettverktøy (Framsikt), det samme som kommunen har, selv om kommunen fortsatt kjører regnskapet for havneforetaket. Dette er gjort for at kommunens økonomikontor har knappe ressurser, men medfører unødig administrasjonsoppbygging i havneforetaket. Nytt for kommunens økonomiavdeling er mindre enn kostnaden for havneforetaket (ekstra lisens, kursing, tapt tid til ikke kjernevirksomhet, tid går med til koordinering).</p> <p>Ang. økonomiske målestørrelser og KPIer, skulle vi gjerne visst mer om brukerne av havna. F.eks.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vi vet for lite om priselastisitet, dvs. hvor sensitive brukerne (fiskerne) er overfor endring i prisnivåer for ulike tjenester. F.eks. vil fremmedfiskerflåten flytte til konkurrerende havn om priser på kaitjenester økes med x%? Og hvordan vil den lokale fiskerflåten reagere på det samme? Tillates det at lokale fiskere subsidieres? • Krysssubsidiering av ulike tjenester, f.eks. kan billig kaileie brukes til å redusere dyr strøm?
6 ja, delvis		
8 nei		

Tabell nr 4. Sitater fra informantene til forskningsspørsmål angående endring i bruk av styringsverktøy.

4.1.4 Økonomi, direkte og indirekte utdeling/utbytte

Tema som var sentrale i alle besvarelsene er økonomi. Ordet utbytte gjentok seg mange ganger i undersøkelsen, både direkte utbytte i form av finansielle midler og indirekte utbytte. Eksempler og forklaring mht. begge former for utdeling/utbytte skal jeg sitere i tabell 5. og 6.

Her skal jeg presentere noen sitater fra havner angående direkte utbytte for eieren.

		Primærdata
		Sitater fra kodeord Økonomi, direkte utbytte for eieren.
Nei	Havn 4	–...betydelig interesse hos eier mht å ta utbytte. Utbytte-policy skal vedtas ifm rullering av kommunens eierskapsstrategi, i neste periode. Vi merker i den anledning at det er større oppmerksomhet rundt havnens drift og resultater...
Nei	Havn 5	– Her er det ikke mye utbytte å hente!?!... investering og avkastning av disse skal inngå i havnekassens midler.
Ja	Havn 6	– Eierne har tatt ut utbytte 1 gang på kr 2,5 mill.
Nei	Havn 7	– ... det er tydelig at det er noen politikere som ser ned mot havna for å se om det er mulighet til å ta utbytte... akkurat nå, har det vært en endring ... bystyret har sagt at de skal ta ... utbytte ifra oss ... men de har ikke følt retningslinjer fra Havne- og Farvannsloven..."
Nei	Havn 8	– ... økonomien vår er ikke der... det vil ikke være så mye mulighet for å ta utbytte i den uoverskuelige fremtid hos oss.
Nei	Havn 9	– Eierne, v/kommunestyret, framsatte forslag til utbytte av havnekapitalen i 2020. Dette på bakgrunn av endring i havne- og farvannsloven. Havnestyret gjorde vedtak på at det ikke skulle deles ut utbytte. Dette på bakgrunn av store kostnader til vedlikehold, og investering i havna kommende år. Kommunestyret aksepterte havnestyrets avgjørelse.
Nei	Havn 10	–... (kommunen) har det gjeldende vedtak ... (hvor det står at) alle inntekter og andre avkastninger skal holdes adskilt i egen havnekasse og kan bare brukes til havnevirksomhet.
Nei	Havn 11	–...enkelte ledende politikere, særlig fra Høyre, har tatt til orde for utbytte. Dette har fortsatt ikke materialisert seg i form av vedtak, krav ...

Nei	Havn 12	– ... fokuset på utbyttet (fra kommune) er lavt... time being. Både vi i havna og vårt styre har imidlertid stort fokus på å forklare at vår utbyttekapasitet vil være noe begrenset de nærmeste årene. Rett og slett fordi det grønne skiftet og våre industriplaner krever meget store investeringer i årene som kommer ... Vi betaler ekstra avdrag på gjeld og vi forserer investeringer om det er mulig og fornuftig. Altså; til en viss grad begrenser vi overskuddet.
Nei	Havn 13	– ... kommune ... kunngjorde i august 2019 forventninger til utbytte ... fom 2022 Ett par måneder etter konkluderte deres egen ekspertrapport ... at det ikke er utbyttekapasitet hos (oss) gitt dagens strategi, verken innenfor forsvarlig likviditet eller forsvarlig egenkapital + en stor underdekning mht. investeringsplaner ... og finansiering i samme periode.
Nei	Havn 14	– Nei. Havneforetaket har ikke tilstrekkelig kunnskap om den nye havne- og farvannsloven, eller om praktiseringen av den rundt i norske havner, til å kunne informere kommunestyret for mulighet for kommunen til å ta ut utbytte, og hvilke følger det vil ha for tjenestene i havna.
1 Ja		
10 Nei		

Tabell nr 5. Sitater fra informantene knyttet til kodeord Økonomi, direkte utbytte for eieren

Nå vil jeg presentere noen sitater / eksempler av samfunnsmessig nytte havner poengterer som viktig bidrag til kommune og næringsutvikling og kaller det for et indirekte utbytte for eieren.

Primærdata		
stikkord		Sitater fra kodeord Økonomi, indirekte utbytte for eieren.
Utviklingsverktøy	Havn 2	– Kommunestyret identifiserer for tiden havneforetaket som et sentralt utviklingsverktøy for kommunen ... På alle områder vil havneforetaket være en aktiv tilrettelegger ..., noen ganger en

		<i>aktør som tar del i etablering/oppstart. På sikt vil havneforetaket selge seg ut og ha fokus på ren havnerelatert virksomhet.</i>
Allmenn nytte, næringsutvikling	Havn 3	<i>– Vår aktivitet har de siste årene bidratt til samfunnsmessig nytte for våre eiere... utbygging av småbåthavn, tilhørende P-plasser og ... servicebygget er tilknyttet friareal/skjærgårdspark og til allmenn nytte – har ingenting med småbåthavnen å gjøre ... næringsutvikling av et tidligere verftsområde hvor havnen eier en del og kommunen (vår eier) eier en annen del ... Havnen har detaljregulert området til næring, og dekket alle kostnader omkring dette. Havnen har ryddet opp i miljøforhold både på land og på sjøbunnen.</i>
Indirekte utdeling til eiere bekreftet via sekundær datakilde	Havn 4	<i>– ... betydelig interesse hos eier mht å ta utbytte. Utbytte-policy skal vedtas ifm rullering av kommunens eierskapsstrategi, i neste periode. Vi merker i den anledning at det er større oppmerksomhet rundt havnens drift og resultater...</i>
Byfornyelse, lokalt næringsliv	Havn 6	<i>– Vi bidrar med noen midler til byfornyelse på tomter vi eier i sentrum som kanskje ikke en privat eiendomsaktør hadde gjort... Dagens eiere er for havnedriften og vil at vi skal kunne tilby et fremtidsrettet tilbud til sjøtransporten og det lokale næringsliv som har behov for god logistikk."</i>
Næringsvirksomhet	Havn 7	<i>– ... vi skal foreta nødvendige forvaltningsmessige investeringer i havneinfrastruktur samt forretningsmessige investeringer innafor havnerelaterte næringsvirksomheter som skaper vekst for (vårt) samfunnet ...»</i>
Industrielt verktøy for regionen	Havn 8	<i>– Havn er det som defineres som et industrielt verktøy for ... regionen i forhold til å bidra til å skape arbeidsplasser og legge til rette for transport og logistikknæringen ... og bidra til det grønne skiftet... vi har stor aksept til eieren for at vi og vår virksomhet er til for å generere arbeidsplasser andre steder i kommunen og regionen, som da gir skatteinntekter på andre områder ... vi gjør noe selvfølgelig i gjestehavn og sånt ...»</i>

Gjesteavna, folk til gode	Havn 10	– Vi har utvidet gjesteavna, Det er ikke noe som vi har gjort sånn av forretningsmessige hensyn, nei. Det blir på en måte et jeg kaller det for utbytte til kommunen ... som kommer folk til gode ... vi tjener ikke 5 øre på det.
Utvikler næringsområde	Havn 11	– Vi utvikler et større næringsområde utenfor sentrum. I og med at kommuneloven har endret seg slik at våre eiendommer er kommunens eiendom (vi ikke lenger eget rettssubjekt), så er vi kanskje mer blitt kommunens forlengede arm ?
Ringvirkninger for byen og regionen	Havn 12	– For å forstå viktigheten av vår rolle valgte (vi) å få kjørt en ringvirkningsanalyse slik at våre påstander mht. ringvirkninger for byen og regionen ble dokumentert... vi gjør eller blir pålagt å gjøre oppgaver som kommunen selv burde gjøre og betale for. Eksempelvis havneterminalen der vi foreløpig «subsidierer» kommunen med ca. 2,5 mill. i året. Vi har her en uenighet med kommunen som foreløpig ikke er løst.

Tabell nr 6. Sitater fra informantene knyttet til kodeord Økonomi, indirekte utbytte for eieren

4.1.5 Nødvendig opplæring av bystyre og havnestyre

Det er ofte havneledelsen selv som lærer opp sine styremedlemmer om bransjen og muligheter.

« – ... Veldig viktig å informere nytt kommune- og havnestyre om hvorfor vi har havne- og farvannslov og et nasjonalt mål om å flytte mer gods fra vei til sjø og bane slik at de ser vår plass i dette...» (Havn 6)

« – ... orientering om hvordan havna driver... organisatorisk innføring vi har for det nye bystyret." Også velges styret (havnestyret) hvert fjerde år. Så vi har den samme type informasjon og opplæring i det. Det er en del av det å være i et kommunalt system, det er vi nødt å forholde oss til, også får vi gjør det beste ut av det ... (Havn 7).

4.1.6 Nødvendig opplæring av havneadministrasjon

I løpet av min forskning ble jeg kontaktet av Havn 14 med spørsmål om avklaring på:

“Hva menes med de «forretningsmessige endringene» i havne- og farvannsloven?”

“... Jeg kan gi et eksempel på usikkerhet om loven gir anledning til kostnadsinndekning...”

“...Utfordringen vår er at vi ikke finner tekst i den nye Hanveloven, ei heller forskrift, som sier at vi kan dekke inn kostnadene ... gjennom utleiepris... vi kan ikke finne den eksakte formuleringen i lovteksten som kan forsvare det.”

“...noen klager ... er for dyr – eller ikke. For vi har ikke noe lovgrunnlag som sier det direkte. Og nettopp derfor mener noen medlemmer i styret i havneforetaket at prisen for ... må subsidieres med inntekt fra...”

Sekundære datakilder av Havn 14 avdekket ikke noe informasjon om strategi eller vedtekter til foretaket.

4.2 Sekundære datakilder

Her skal jeg gi eksempler på funn fra sekundærdata, som er relevante for å belyse min problemstilling, som jeg fikk tilgang til gjennom blant annet strategiplaner, vedtekter, nasjonale lover og retningslinjer, NOU'er, Stortingsmeldinger etc.

4.2.1 Formål med lov om havner og farvann

Lov om havner og farvann sier følgende om sitt formålet:

« – ... Loven skal fremme sjøtransport som transportform og legge til rette for effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havn og bruk av farvann, samtidig som det skal tas hensyn til et konkurransedyktig næringsliv...» (Lovdata Havne-og farvannslov §1)

4.2.2 Disponering av midler

Overordnede regler som havner må forholde seg til når det gjelder disponeringen av midler sier:

«Hovedregelen etter ny lov ... at kommunen som eier av havnen disponerer over verdiene i havnevirksomheten, og at disse verdiene kan brukes slik kommunen finner ønskelig...»

(Samferdselsdepartementet, Iverksettingsrundskriv N-2/2020:19)

Videre forutsetter loven at visse krav må være oppfylt før den kommunale hevneeieren kan dele ut verdier fra havnevirksomheten dersom det er avsatt

«...tilstrekkelige midler til drift og vedlikehold, samt midler til investeringer som er direkte

knyttet til tjenesteyting rettet mot fartøy, gods- og passasjerhåndtering» (Lov om havne og farvann §32).

4.2.3 Direkte eller indirekte verdier

Forklaring i lovverket sier at:

«I henhold til §32 tredje ledd regnes enhver overføring av verdier som «direkte eller indirekte» kommer eieren til gode som utdeling. Begrepet «direkte eller indirekte» tilsvarer begrepet i aksjeloven §3-6 (2). Det betyr at en utdeling fra selskapet ikke nødvendigvis behøver å skje i form av kontanter. En utdeling kan også skje i form av overføring av gjenstander, fordringer, immaterielle rettigheter, arealer, bygninger og investeringsprosjekter etc. som gagnar andre kommunale formål enn havnevirksomhet.» (Iverksettingsrundskriv N-2/200)

4.2.4 Påstand angående manglende utsikter for eier til å ta utbytte

Norges offentlige utredninger (NOU) har i forarbeide til ny Havne- og farvannslov – «Sjøveien videre Forslag til ny havne- og farvannslov» skrevet følgende:

«...en bestemmelse som ikke innebærer noen utsikter for eier til å ta utbytte, kan svekke eiers insentiv til å drive effektivt etter bedriftsøkonomiske prinsipper.» (NOU 2018:4, s.128).

Det er kun en påstand som ikke er forsket på, men det tyder på at NOU ønsket (gjennom sine forslag til endringene i loven) å gi havnene en mulighet til å drive etter forretningsmessige prinsipper (bedriftsøkonomisk forsvarlig). Undersøkelsen skal forsøke å gi svar på om lovendringen resulterte i mindre samfunnsmessige bidrag, og bedre handlingsrom for å bruke prismekanismen.

4.2.4 Havnestyrets myndighet

Mht. strategiarbeid tenker jeg også på en annen viktig bidragsyter i strategiprosesser, nemlig styret sin funksjon. Kommuneloven sier følgende om styrets myndighet:

«Styret har myndighet til å treffe vedtak i alle saker som gjelder foretaket og dets virksomhet. Styret skal påse at virksomheten drives i samsvar med lover og forskrifter, foretakets formål og vedtekter, kommunens eller fylkeskommunens økonomiplan og årsbudsjett og andre vedtak eller retningslinjer som er fastsatt av kommunestyret eller fylkestinget.

Styret skal føre tilsyn med daglig leders ledelse av virksomheten.

Styret for foretaket vedtar et eget årsbudsjett innenfor de rammene som kommunestyret eller fylkestinget har vedtatt for foretaket... »(Kommuneloven § 9-8)

4.2.5 Selvfinansieringsprinsipp

I forbindelse med studering av sekundære datakilder, har jeg prøvd å få informasjon angående havner fra flere kilder; websider, årsmeldingene, vedtekter, prislister, informasjon tilgjengelig på sosiale medier. Herunder presenterer jeg sitater av noen informasjon jeg fant om en av respondentene.

Jeg leste at i Havn 1 jobber det totalt seks personer i administrasjon. Tre av disse er involvert direkte i tjenester tilknyttet farleden

«... en sentral del av havnedriften... Denne oppgaven ivaretas i et samarbeid med Kystverket... og er organisert slik at den trekker uforholdsmessig mye ressurser, mer enn det som kan forsvares å ta inn i sesongavgift fra brukere...

(tjenesten) legger premisser for sammensetning av stillinger i administrasjonen som sterkt begrenser nødvendig fleksibilitet og ressurser til andre og viktige deler av havnedriften...

...organiseringen i praksis er helt låst. Den kan ikke tilpasses nye behov, krav og muligheter.

(tjenesten) subsidieres med andre ord fra andre virksomhetsområder.»

Videre i en annen dokument skriver Havn 1 følgende angående utvikling:

«(etter)... års drift som kommunalt foretak vurderes det nå å være riktig å rette oppmerksomheten inn på å legge større vekt på det forretningsmessige – ikke på bekostning av arbeidet med forvaltningsoppgaver – og søke å utvikle eksisterende og nye forretningsområder. Det har allerede i noen tid i 2021 vært satt av ressurser til innsats på dette området. Det vil bli forsterket i tiden fremover.» (utsnitt fra dokumenter tilknyttet Havn 1)

4.2.5 Politisk innflytelse. Er de klare for radikale endringer?

«... (lederen) prøvde å jobbe mye mer forretningsmessig, men det fikk han ikke gjennom fordi det er jo politikere som styrer ... de var imot at vi skal drive noe forretning ... men nå har samme partiet snudd helt 180 grader» (Havn 7).

4.3 Svarrespons og bortfallsanalyse

Undersøkelsen hadde et svarprosent på 48% (14 av 29) av utvalget som i dag regnes som høy. Johannessen m.f. (2011) sier at av forskjellige grunner vil det alltid være noen som ikke vil delta i undersøkelsen, og at svarprosenten har gått drastisk ned de siste årene. En respondent

sier at det skyldes blant annet «overload», hvor man utsettes for så mange spørreundersøkelser at de går lei og av den grunn ønsker ikke å delta.

Sammensetningen av utvalget representerte havner i hele landet, både store, mellomstore og små havner, de med god, middels og svak økonomi. Bortfall av utvalget var tilfeldig som gjorde utvalget representativt. Fordeling i utvalget avviker ikke fra fordelingen i populasjonen, derfor gir det grunnlag til å generalisere resultatene fra utvalg til populasjon.

Kapittel 5. Analyse av funn

Tidlig i prosessen lærte jeg at kommuner har stor frihet til å velge organiseringsmåte for sine virksomheter (der blant annet havner). Jeg lærte at det er viktige forskjeller mellom havner organisert som en del av kommunens administrasjon, aksjeselskap, interkommunale selskap, og kommunale foretak (NOU 2018). Bestemmelsene om havnenes kapital gjelder alle disse selskapene, men det er forskjell blant annet på beskatning, anvendelse av lovverk og involvering av politisk styring.

I datainnsamlingsprosessen brukte jeg forhåndsdefinerte forskningsspørsmål som verktøy for undersøkelsen, og i forrige kapittel presenterte jeg noe av empirien jeg samlet. I dette kapitlet ønsker jeg å analysere mine egne funn opp mot forskningslitteraturen presentert i litteratur kapitlet.

Strategiarbeid og overordnede mål

Første spørsmål som ble stilt til alle respondenter gjaldt kartlegging av hvor mange havner har prioritert oppdatering av strategi for å tilpasse seg de forretningsmessige endringene i den nye Havne- og farvannsloven.

Empirien viser at seks av fjorten havner har forandret sine strategier, som utgjør 43% av besvarelsene. Videre viser empirien at 8 av 14 havner ikke har forandret strategiene sine. Disse utgjør en majoritet på 57% av besvarelsene.

5.1.1 Havner som har prioritert strategi endringen

Seks av fjorten havner som deltok i undersøkelsen har forandret virksomhetsstrategien sin i forbindelse med lovendringen (tabell 1).

Et eksempel presenterer Havn 1 gjennom følgende sitat:

«...mer krav og forventning til forretningsmessig drift gjennom kommersielle målsetninger for havnas ulike forretningsområder. Mindre «samfunnsansvar» og mer «Business»»

Noen respondenter har uttalt seg veldig tydelig på at de jobbet bevisst mht. eiere og hadde kommet med forslagene til nye eierstrategier, fordi det var et «verktøy» de trengte for å jobbe videre (Havn 2, Havn 7).

«...Vi har jobbet med det (eierstrategi, deretter virksomhetsstrategi) for å få det helt tydelig ... det er litt administrasjon, men det er vedtatt i bystyret ...» (Havn 7)

To havner har faktisk endret strategiene i forkant av lovendringene (som ble varslet lenge før det ble iverksatt), her blant annet Havn 12 som allerede ser resultatene fra dette arbeid:

«Vi la en ny strategi høsten 2019... I strategien er både våre kommersielle ambisjoner og vår rolle i det grønne skiftet klargjort ... tilbakemeldingene fra kunder og andre stakeholders er at (vår) Havn generelt har blitt mer forretningsorientert. Noe også gode økonomiske tall klart viser.» (Havn 12).

Havn 12 så behov for endring av eierstrategier og mål for havnen:

«Dels er det stadig flere som har blitt bevisst verdiene havna er i besittelse av (eiendommer, bygg mv.) og at vi skaper gode resultater. Kommunen vil alltid ha dårlig råd og da er det fristene å se på de enhetene som leverer gode tall – som oss.» (Havn 12)

Bjørnenak og Kaarbø, (2011) sier at dynamikk er noe i kontinuerlig endring, og at «tids-dynamikk» betyr blant annet at organisasjoner må utvikle gode evner til å reagere raskt på de endringer som skjer i deres omgivelser.

5.1.2 Majoriteten av havner har ikke oppdatert sine strategier

Tabell nr. 2 viser at majoriteten av havner som deltok i undersøkelsen ikke har forandret sine strategier selv om det har gått 3 år siden den viktige endringen i loven.

Definisjon av strategi presentert innledningsvis i oppgaven, sier at de «*planlagte, fastsatte på forhånd tiltak...«skal vedtas» for å kunne oppnå et bestemt mål» (Roos m. fl.2010).*

Utdrag fra tabell 2 sier at det planlegges, men målene er ennå ikke klare og de er ikke vedtatte.

«Med ny lov måtte våre vedtekter mv endres av Kommunestyret... Dette har fortsatt ikke materialisert seg i form av vedtak, krav, osv...» (Havn 11)

En kunne prøve å definere ordet «raskt», fordi denne forskningen tyder på at offentlige eide virksomheter ikke er så raske. En kan stille spørsmål til begrunnelsen for at ikke flere havner har prioritert denne oppgaven. Noen sitater forklarer grunner slik:

«... store utfordringer med Covid og bortfall av ... 40% av inntektene ... En har vel egentlig ikke rukket å ta inn over seg de forretningsmessige endringene og evt. de muligheten disse endringene gir» (Havn 5)

Noen havner sier at de «har kontroll» selv om ingen forandringer hadde blitt foretatt, verken mht. strategi eller styringssystemer har endret seg (Havn 8).

Særlig de små havnene med veldig få ansatte argumenterer for at kapasiteten og manglende ressurser ikke strekker seg til i forhold til stor mengde av eksisterende arbeidsoppgaver og størrelsen på havna (Havn 5). Noen havner viser manglende forståelse for forretningsmuligheten og lovendringen:

«Havneforetaket har ikke tilstrekkelig kunnskap om den nye havne- og farvannsloven, eller om praktiseringen av den rundt i norske havner, til å kunne informere kommunestyret for mulighet for kommunen til å ta ut utbytte, og hvilke følger det vil ha for tjenestene i havna. ...Ang. økonomiske målestørrelser og KPIer, skulle vi gjerne visst mer om brukerne av havna. ...Tillates det at lokale fiskere subsidieres? ...Krysssubsidiering av ulike tjenester, f.eks. kan billig kaileie brukes til å redusere dyr strøm» (Havn 14)

«Nei – her er det ikke mye utbytte å hente!?» (Havn 5)

Roos viser at strategi er et dynamisk fag og det betyr at strategi må være levende, må justeres etter behov og endringene i omgivelsene (Roos m. fl. 2010). Betydelig forandring i loven som gjelder havner, regnes som endring i omgivelsene. Som følge av det reagerer kun under halvparten av havner og eierkommuner. En kan stille seg følgende spørsmål:

- Kan virksomheten jobbe effektivt og dynamisk uten konkrete, oppdaterte mål og strategier?
- Ville en privat (og god eier) tillate å jobbe på samme måte?

Fra forskning rundt strategiarbeid leser vi at strategien må justeres ikke bare på grunn av endring i omgivelsene, men også *«etter behov»* (Ross m.fl. 2010, Simons 1995).

Jeg ønsker å legge vekt på betydningen av ordet *behov* fordi forskningen min viser at flere kommuner og havner ikke ser behovet for endringen av sine strategier. Da jeg stilte første forskningsspørsmål, var jeg på leting etter begrunnelse for at havner eventuelt ikke har forandret sine strategier. Her presenterer jeg eksempler på disse (**fullstendig liste finnes i tabell ???**)

«... vi ville kanskje ha vært enda mer aggressive på priser, hvis vi hadde vært eid av noen som var opptatt av utbytte... endringer i Havne- og farvannsloven har ikke ført til noe særlig endring hos oss. Havn er det som defineres som et industrielt verktøy for... regionen» (Havn 8)

«Kommunestyret identifiserer for tiden havneforetaket som et sentralt utviklingsverktøy for kommunen snarere enn en kilde til finansiering» (Havn 2)

5.1.3 Konsekvenser av mangel på tydelig strategi og vedtekter

I underkapittel 4.1.6 har jeg sitert deler av problemstillingen og spørsmål fra Havn 14. Vi har utvekslet korrespondanse angående disse viktige spørsmål, som beviser at det er behov for kontinuerlig læring. Dette underbygger teorier om Simons alle fire kontrollspaker, ikke kun diagnostisk kontroll. Virksomhetens strategier, visjoner og mål kan derfor ikke være statiske (Simons, 1995). Forskningen viser at 57% av havner som har deltatt i undersøkelsen ikke oppdaterte sine strategier, da er de ganske statiske.

Jeg håper derfor at min forskning kan bidra til forståelsen av viktigheten av dynamikken (Bjørnenak og Kaarbø, 2011), kontinuerlig læring (Kotter 1995) og kunnskapsoverføring (Bogsnes, 2016). Jeg er veldig glad og takknemlig for at havner engasjerte seg. Dette har gjort oppgaven min mye mer meningsfull og interessant.

5.1.4 Eiers- og styrets ansvar

Definisjonen av strategi av Morten Huse presentert innledningsvis (kapittel 2) viser at det velfungerende styrer kan bidra til å utvikle verdiskapning når de involveres i strategiarbeid i virksomheten: «... utvikling, vedlikehold og styring av selskapets kjernekompetanse...» (Huse 2011:90). Styret er, som tidligere nevnt, virksomhetens øverste beslutningsorgan og det er avgjørende at styret ivaretar lovbestemte oppgaver og utøver sitt ansvar for kontroll av virksomheten, oppfølging av ledelsen og utvikling av strategier.

Min forskning har ikke direkte omfattet kartlegging av styrearbeid hos mine respondenter. Analysen av empiriske funn viser likevel tydelig at majoriteten av havner ikke har forandret sine strategier tre år etter de viktige endringene, og noen havner klarer ikke å se sine egne begrensninger. Det kan indirekte bety at havnestyret ikke har tatt det ansvaret de bør ta. Siden det har vært en viktig lovendring, bør foretakets formål og vedtekter vurderes og bør da endres ved behov. I disse tilfellene så kan det være at styret ikke har vært tilstrekkelig informert om lovendringen, eller ikke har vært involvert i strategiarbeid (hvis slikt arbeid er på fast agenda til havnestyret). Et annet alternativ er at styret i likhet med eierkommuner valgte å ikke prioritere denne oppgaven av en eller annen grunn.

5.1.5 Selvfinansieringsprinsippet

Grunnprinsipper som havneloven bygger på er prinsippet om selvfinansiering. I NOU'en "Sjøveien videre" heter det:

“Havneinfrastrukturen er i stor grad finansiert gjennom brukerbetaling og havnenes forvaltning av opparbeidet kapital. I motsetning til finansiering av infrastrukturen på vei og bane, er sjøtransporten i stor grad selvfinansierende.”

I dette ligger at havner må selv bære utgiftene med havnevirksomheten, gjennom inntektene fra de ulike tjenestene som tilbys i havnen. For å belyse problemstillingen nærmere, ønsker jeg å bringe tilbake et eksempel på en ulønnsom tjeneste Havn 1 leverer, beskrevet i sin helhet i punkt 4.2.5

«...Denne oppgaven ivaretas i et samarbeid med Kystverket... og er organisert slik at den trekker uforholdsmessig mye ressurser, mer enn det som kan forsvares å ta inn i sesongavgift fra brukere.» (Havn 1)

Tjenesten Havna 1 utfører, og kalles for «en sentral del av havnedriften» (Havn 1) er ikke selvfinansierende. Da bør en stille seg spørsmål om prissetting av tjeneste tilknyttet farleden er riktig, eller om fordelingsnøkkel mellom kommunen og Kystverket er riktig. Alternativt kunne havna forsøke å kjøpe tjenesten hos en privat aktør som kunne selge også andre tjenester med samme fartøy (taue oppdrag, avhjelpe i oppdrettsnæringen eller skipsverft, dykketjenester, turisme etc).

Det kunne kanskje resultere i mer lønnsom drift, spesielt hvis driften kunne spres utover sesongen? Det er mye smartere å rendyrke et område enn å ta seg av alt mulig samtidig, da blir verken utstyr eller menneskelige ressurser brukt optimalt. Ved å sette ut tjenesten til privat aktør, vil Havn1 i hvert fall frigjøre ressurser i havna, spesielt når det trekkes fram at:

«...tjenesten legger premisser for sammensetning av stillinger i administrasjonen som sterkt begrenser nødvendig fleksibilitet og ressurser til andre og viktige deler av havnedriften...»

Havnen innrømmer selv at: *«...organiseringen i praksis er helt låst. Den kan ikke tilpasses nye behov, krav og muligheter.» (Havn 1)*

Havna skriver samtidig at de nå *«... vurderes... å være riktig å rette oppmerksomheten inn på å legge større vekt på det forretningsmessige – ikke på bekostning av arbeidet med forvaltningsoppgaver – og søke å utvikle eksisterende og nye forretningsområder. Det har allerede i noen tid i 2021 vært satt av ressurser til innsats på dette området. Det vil bli forsterket i tiden fremover».*

Klarer ledelsen å utfordre seg utenfor sin egen «komfortsone»? Radikale endringer vil bringe usikkerheter fordi disse kan gjelde deres egne stillinger/arbeidsplasser. Ifølge Kotters vil folk

flest alltid være imot endringer, og det kan resultere i at alt fortsetter som det var. Havna investerer i mer miljøvennlig utstyr, men fortsetter ulønnsom drift som må subsidieres fra andre virksomhetsområder som da vil fortsette å «låse» organisering av havna slik at den ikke kan «...tilpasses nye behov, krav og muligheter».

5.1.6 Direkte og indirekte utdeling til eiere

Respondentene opplyste om kun 1 direkte utdeling til eiere i form av

Her er vi tilbake ved spørsmål om grunnleggende mål og strategi til virksomheten.

«For oss er det indirekte utbyttet en større utfordring enn det direkte utbyttet. For eksempel gjennom at vi gjør eller blir pålagt å gjøre oppgaver som kommunen selv burde gjøre og betale for. Eksempelvis havneterminalen der vi foreløpig «subsidierer» kommunen med ca. 2,5 mill. i året. Vi har her en uenighet med kommunen som foreløpig ikke er løst.» (Havn 12).

5.1.7 Økonomiske styringssystemer

KF havner er pålagt å avlegge årsbudsjett, som nevnt av noen forskere kritiseres for å være lite dynamisk. Havn 7 sier at de bruker anledning til å justere budsjettet aktivt, gjennom mulighet til korrektur av budsjett to ganger årlig.

Bogsnes derimot tror på selvregulering, og foreslår å kutte helt ut årlig budsjett, erstatte den med:

- mål (hva vi ønsker at skal skje),
- prognoser (hva vi forventer at skjer) og
- ressursallokering (optimalisering av kostnader).

Huse (2018) definerer styringssystemer på denne måten: «... *formelle informasjonsbaserte rutinene og prosedyrene som ledere bruker for å opprettholde eller endre mønster i organisasjonens aktiviteter.*» Det virker som at de fleste ledere bare opprettholder mønster av aktiviteter i havner i stedet for å prøve å endre på den.

Som tidligere presentert er styringssystem definisjonen av Simons, åpner for mer dynamisk styring og innovasjon, fokuserer på strategi og mål. Simons forklarer det som behov for forutsigbar måloppnåelse. Fastholder de på styringskontroll?

Noen havner hevder at de klarer å reagere raskt til skiftende omgivelser eller muligheter som dukker opp, selv om de formelt driver kun med årlig budsjett som økonomistyringssystem (Havn 7, Havn 8, Havn 12, Havn 13). Jeg gjentar her et sitat som tyder på at havner uformelt

kombinerer ulike metoder:

«...vi følger med økonomien om ikke sånn formelt sett lager rullerende prognoser så har vi stort sett oversikt over hva prognoser kommer til å bli... vi er helt klar på den dynamiske siden ... (i min tidligere jobb) så var jeg veldig opptatt av rullerende prognoser i stedet for budsjett og var veldig sånn på beyond budgeting som det heter. Nå gjør vi ikke så mye her fordi vi er så små at vi har kontroll... i en så liten havn hvor vi er hands-on på det aller aller meste så har det begrenset verdi å bruke mye tid på å lage årsbudsjetter og det skaper bare trøbbel hvis du sier nei til fornuftige ting fordi det ikke står i budsjettet, så nei helt åpenbart vi er dynamiske rundt alt det der.» (Havn 8)

Forskningen viser at samtidig bruk av passive og aktive styringssystemer kan skape problemer. Bjørnenak og Kaarbø avdekker at å bruke samtidig både: kortsiktige verktøy (som budsjettering), og langsiktige verktøy (som balansert målstyring), kan komme i konflikt med hverandre og skape uklare retningslinjer (Bjørnenak og Kaarbø, 2011). BB er mot bruk av passive og aktive styringssystemer samtidig og argumenterer for at det er for store forskjell mellom å de:

- ambisiøse mål (hva vi ønsker at skal skje). Ved statisk budsjett er ambisiøse mål ikke mulig å sette seg. Budsjett-summene ble låst fast i budsjettet og siden det er fokus på å unngå budsjettavvik, vektlegges det realistiske tall.
- rullerende prognoser (hva vi forventer at skjer). Formålet med rullerende prognoser i motsetning til budsjetter er å kunne gi en mer forventningsrett prognose for fremtiden. Prognosene skal baseres på forutsetninger (og ikke tidligere resultater), og beskrive den sannsynlige utviklingen.
- dynamisk ressursallokering (optimalisering av kostnader).

5.1.8 Økende kompetansekrav

Havnevirksomheter har blitt mye mer komplekse og såpass avansert at man er avhengig av kompetanse til å drive havn og utviklingen. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål til havn nr 7 til å fortelle hvordan de jobber med et av store infrastrukturprosjekter.

«Det har blitt ganske avansert og vi er nødt å vite konsekvensene av det. Men det har vi laget en del utredninger på, hva vil det bety både skattemessig, og MOMS-messig og driftsmessig, de forskjellige eierformer. Så det skal presenteres for bystyret samtidig som vi presenterer

modellen for nye ... og hva vi anbefaler.» Dette eksemplet viser igjen til proaktivitet og dynamikk.

5.1.9 Bruk av diagnostikk kontrollsystem

Hvis Simons kunne uttale seg slik allerede i 1995, skjer det kanskje noe også i kommunale selskaper når det gjelder strategiarbeid og bruk av «kontrollspaker» nesten 30 år senere.

Havn 1 sier: *«Kommersielt fokus har ført til tettere oppfølging av status og resultater. DVs oftere og mer detaljert... «*

beviser egentlig det Simons kaller for eksisterende diagnostikk kontrollsystem, hvor det fortsatt mangler tre andre viktige «kontrollspaker» (Simons 1995). Samme havn skriver videre: *«Ett behov vi har, men ikke gjennomført enda er bedre periodisering av årsbudsjett.»* (Havn 1).

Bogsnes (2016) ville nok kritisere denne uttalelsen som et ønske om å bruke enda mer tid på detaljer og perfektionering av årlig budsjett, som i seg selv baserer seg kun på historiske data.

5.1.10 Miljøhensyn og det grønne skiftet

Norske Havner skriver følgende erklæring på sine websider:

«Sjøtransport står for en stor andel av det norske transportarbeidet. Uten våre medlemmer ville dette godset bli transport langs landeveien.» (Samfunnsbedriftene).

Miljøhensyn og det grønne skiftet er på agendaen til alle industrier, kommuner, der havner er sterke pådrivere.

5.1.11 Mulige konsekvenser av manglende utsikter for eier til å ta utbytte

Forskningen viser at NOU'ens antydning ikke stemmer helt.

«...en bestemmelse som ikke innebærer noen utsikter for eier til å ta utbytte, kan svekke eiers insentiv til å drive effektivt etter bedriftsøkonomiske prinsipper.» (NOU 2018:4, s.128).

Havneeierne fikk etter lovendringen reell mulighet til å ta utdeling/utbytte, men de aller fleste eierne av havner i denne studien har ikke forandret sitt atferd i forhold til havner på grunn av det. Det kan også ha sammenheng med at eierne av de minste havnene har liten reell mulighet fordi havneøkonomien er for liten.

Forskningen viser at lovendringen ikke resulterte i mindre samfunnsmessige bidrag, selv om havner teoretisk sett fikk bedre verktøy til å drive etter forretningsprinsipp. Videre fikk vi bekræftelse på at flere havneiere prioriterer de indirekte utdelinger som gagnar kommunale formål bedre enn direkte utdeling/utbytte.

5.1.12 Bruk av scenariotenkning i havnevirksomhet

Jeg har prøvd å kartlegge om scenariometoden brukes hos mine respondenter og i så fall hvordan den brukes. Analysen av forskningen viser dessverre at ingen av respondentene bruker scenariometoden. Tankene mine rundt dette er:

1. Ledelse.

2. Styret. Er havne- og bystyresammensetning så ukjent med bransjen, ikke profesjonelle mht. havnedrift- og utvikling, styret byttes for ofte pga. kommunevalg hvert fjerde år eller er styret så avhengig av innspill fra havneadministrasjon (som ser seg blind på andre løsninger) at de ikke klarer å se hva er best for organisering og utvikling? Da er de i praksis veldig passiv og reaktivt styre, og da hjelper det ikke å endre lovverket. Hvis havnen derimot hadde hatt et såkalt profesjonelt styre med fokus på forretningsmessig drift, så ville administrasjonen fått hjelp/krav på seg til å drive nettopp forretningsmessig. Et slikt styre har ikke Havn 1.

Hvis havnen hadde hatt en profesjonell eier med fokus på forretningsmessig drift, så ville eier ha etablert en eierstrategi som fremmet dette og som ville medføre at styret måtte etablere en strategi for å oppnå de overordnede målene eier har satt. En slik eier har ikke Havn 1.

Derfor er det mest sannsynlig at det er administrasjonen med havnesjefen i spissen som kan få til radikale endringer – hvis vedkommende ønsker det.

Etter mine observasjoner så langt, kan jeg si at utnyttelse av de forretningsmessige muligheter som den nye havne- og farvannsloven avhenger av dyktige havneiere, havnestyre og/eller havneledelse - aller helst at alle de forannevnte er dyktige og arbeider god sammen mht. deres respektive nivåer. Som eksempel, hvis en havneier er fornøyd med havnen akkurat som den drives, selv om med lite innovasjon eller utvikling, så trenger de ikke å forandre noen ting. Er eiere derimot aktive pådrivere av endringer, så settes det krav til havnestyret og indirekte til ledelsen, og de ansatte for å tenke utenfor sitn«komfort sone». En havn kan også være administrasjonsstyrt, dvs. at en dyktig havneleder jobber frem utviklingsprosjekter som så vedtas av havnestyret som ellers ville hatt en passiv rolle mht. havnas utvikling.

Det kan være at jeg trekker litt for raske konklusjoner, men slik kan en person som står «utenfor» og kun observerer. Små endringene, justeringer og innovasjoner skjer i det daglige,

men radikale endringene kommer sjelden inne fra organisasjonen. Alle involverte mennesker har etablert sine psykologiske kontrakter , som ivaretar egne interesser og meninger. Etter hvert er det vanskelig å se andre løsninger.

Scenariotenkning metoder kunne være et godt verktøy å bruke i slike sammenhenger, men ingen havner jeg har intervjuet bruker metodikken.

Kan havnene jobbe proaktivt selv om de er pålagt å bruke tradisjonelle, klassiske styringssystemer som årlige budsjett? Eller er de kommunale styringssystemene til hinder for dette?

Kapittel 6. Konklusjon

Det er viktig å vise en klar kobling mellom min problemstilling, mine forskningsspørsmål og

de konklusjoner jeg trekker på bakgrunn av min analyse. I dette siste kapittelet skal jeg spissformulere hva jeg kom fram til og hva det betyr for eksisterende kunnskap. Jeg skal også si noe om både teoretiske og praktiske implikasjoner, og komme med forslag til videre forskning.

6.1 Hovedkonklusjoner

Den nye havneloven gir eierkommunene mulighet til å ta utdeling/utbytte fra havnevirksomheten, gitt tidligere nevnte forutsetninger i havne- og farvannsloven. Samtidig legges det opp til et tydeligere skille mellom havnenes rolle som myndighet og kommersiell aktør.

Målet med oppgaven var å forske på om, og eventuelt hvordan, lovforandringene påvirket strategiarbeidet i havnene. Det andre målet var å finne ut om, og eventuelt hvordan havner benytter seg av nye, mer dynamiske, styringssystemer.

Når det gjelder kartlegging i hvor stor grad har havner fornyet sine strategier etter lovendringen, er svarene tydelig. Det er 43% av respondentene som har fornyet sine strategier. Dette tolkes av forskeren som proaktivt arbeid i disse havnene, dvs. å være våken og reagere på endringene i omgivelsene, tørre å strekke seg utenfor sin komfortsone.

Forskningen viser at flertall av kommuner og/eller havner ikke ser behovet for en endring av havnestrategiene sine. Tidsdynamikken beskrevet av Bjørnenak og Kaarbø (2011), er fraværende hos 57% av respondentene. Flertall av disse havnene fortsetter å utføre kun sine forvaltningsoppgaver, uten noen andre økonomiske mål. Disse er i hvert fall ikke reflektert i deres strategidokumenter. Det beviser mangel på kontinuerlig endring - noe statisk, ikke dynamisk.

Avveiningene omgående de nye mulighetene for eiere å ta utbytte avhenger av eierkommunene sine ønsker og føringer. Noen kommuner ser nytteverdien av havnens aktivitet (pålegger de flere oppgaver som bringer lite eller ingen inntekter til havner) og ikke stiller spørsmål om utbytte. Andre kommuner er veldig interessert i utbytte og det krever at havnene jobber mer proaktiv og er mer bevisst på:

- anvendelsen av blant annet prismekanismer for bedriftsøkonomisk drift, og
- vedlikehold- og investeringsbehovet.

Presenterte teorier anbefaler havner å bruke mer dynamiske styringssystemer for å jobbe mer proaktiv, og med tanke på endringer i omgivelsene. Et annet mål med denne forskningen var et ønsket om å finne ut: *om det pålagte kommunale styringssystemet virker begrensende, for en forretningsorientert drift, som en havn kanskje kunne ønske seg.* Havner som viser god forretningsorientering virker begrenset av kommunale styringssystemer. Havnene bruker betydelig ressurser til:

- utdaterte programvare,
 - pålagte økonomiske verktøy,
 - å orientere og lære opp stadig nye havne- og bystyremedlemmer.
- havner er sterkt påvirket av politikere og det virker bremsende på utvikling de kunne tenke seg.

Forfatteren av denne oppgaven kastet også lys over manglende bidrag fra styret hos de fleste havner når det gjelder kontroll og bidrag til å bygge endringskapasitet i virksomheten. Det tolkes av undertegnede at styret ivaretar kanskje kun behovet for stabilitet i organisasjonen, men på bekostning av framdrift. I disse styrene så har det nok ofte også sammenheng med manglende fagkompetanse hos styremedlemmene, hvor mange er utpekt til styreverv med basis i politisk erfaring og ikke erfaring fra forretningsmessig drift - og enda sjeldnere med bakgrunn i erfaring fra transport eller maritim sektor.

6.1.2 Konklusjon i forhold til antakelser i forkant av studie

Ved hjelp av data i min undersøkelse har jeg testet teorien mht. min forståelse av betydning av lovendringene i havne- og farvannsloven. Mht. denne forskningen la jeg la til grunn ato egne antagelser som jeg har beskrevet i underkapittel 3.1.2.

- Endringene i havne- og farvannsloven vil tvinge fram gjennomgang, og oppdatering av eier- og virksomhetsstrategier.

Å drive havner som både forretnings- og forvaltningsinstitusjoner samtidig, vil sannsynligvis kreve mer komplekse styringssystemer.

Analysen av forskningsdata beviste at jeg tok feil i min antagelse at endringen i loven vil innebære alle KF-havnene har forandret sine strategier og overordnet mål. Det vil si at resultater av forskningen tyder på at flertall av havner organisert som KF ikke har revidert foretakets formål og vedtekter.

Angående påstand fra NOU beskrevet i punkt 4.6.2 om at «...en bestemmelse som ikke

innebærer noen utsikter for eier til å ta utbytte, kan svekke eiers insentiv til å drive effektivt etter bedriftsøkonomiske prinsipper.» Resultatene av forskningen viser at de fleste havneiere fortsatt prioriterer høyre at havner utfører samfunnsnyttige oppgaver enn å drive mer effektivt etter bedriftsøkonomiske prinsipper. Derfor konkluderer jeg at NOU ikke har fått helt rett i denne påstanden (uten at det er forsket nok på det).

6.2 Forfatterens anbefaling med et teoretisk perspektiv

- Jeg ser at endrings- og innovasjonskultur er noe som alle virksomheter har godt av å lære, fordi ingenting lengre står helt stille og stadig mindre eller store justeringer må alle forholde seg til. Kotters 8-steg oppskrift på endringsprosesser er et veldig godt utgangspunkt.
- Det er veldig lærerik å øve seg på å jobbe utenfor sin egen "komfortsonen", tørre å være ambisiøs, selv om nåværende posisjon kanskje ikke tilsier det.
- Jeg anbefaler havner å prøve øvelse i scenario planleggingsteknikk.
- For å bli kjent med andre mulige styringsmekanismer, er min anbefaling til ledere å lese boka « Implementing Beyond Budgeting» av Bjarte Bogsnes. Han skriver på en lett og ikke-akademisk måte og bringer mange eksempler på hvordan bedriftene kan låse opp ytelsespotensialet i virksomheten. Forfatteren bruker mange eksempler fra bedrifter som lyktes å gå enten helt i fra budsjettering, eller kombinere den med rullerende prognoser, ambisiøse målsetting og dynamisk ressursallokering.

6.3 Forfatterens anbefaling med et praktisk perspektiv

Havner, i godt samarbeid med eier, havnestyre og havneledelse, bør være mer proaktive. Eiere og de fleste KF-havner representeres av folkevalgte politikere som ikke har spisskompetanse på havnedriften og like stor innsikt i organisasjonen. Jeg anbefaler derfor at havneledelsen arbeider målrettet for å "spille" eier og havnestyre så godt som mulig først og fremst mht. påvirkning og forståelse av god eierstrategi og deretter havnestyrets virksomhetsstrategi. Dette vil ideelt muliggjøre at potensialet i en havn utløses på en best mulig måte. Dette f.eks. for å få godkjenning for en havns overordnede planer, og for å få bekreftet sitt handlingsrom helt tydelig. Dette vil kreve en god del av administrasjon i havnene mht. disse prosessene men når eierstrategien er vedtatt i bystyret og virksomhetsstrategien er vedtatt i havnestyret så har havnen (og ledelsen) mye større handlingsrom.

Det er mitt forslag at havnene med veldig begrensede ressurser har en konstruktiv dialog med med eierkommunene hva skal ligge under havns ansvar, og hva som kan overtas av kommunen. Noen oppgaver som utføres av havner i dag, kunne kanskje ha vært bedre betjent av kommunen, for eksempel kompetanse på grønne arealer, snørydding eller betjening av servicebygger i områder til allmenn nytte, men også regnskapsførsel. Noen oppgaver som havner er pålagt å drive med, bør vurderes å sette ut til kommersielle aktører. Det kan vise seg mer forretningsmessig gunstig fordi slike aktører ofte har større kundekrets og spisskompetanse som konsentrerer driften kun på sine spesifikke tjenester i stedet for å drive med «litt av alt». Her kan det være isbryting, havnebåter som ikke brukes daglig, spisskompetanse på områder som havner trenger bare i perioder.

Den samme tankegangen gjelder grunnarealer og eiendommer som kunne byttes mellom havner og kommuner for bedre utnyttelse.

- Det er behov for kunnskapsdeling! Lær fra havner som har fått det til. Jeg har vært i kontakt med havner som fikk snu dårlige resultater til veldig gode og det var ikke kun havner med høye inntekter fra store etablerte eiendomsmassene.
- Bruk fagorganisasjonen deres til kompetanseheving. De organiserer flere kurs, og kan sikkert organisere workshops spesielt tilpasset dette behovet.
- Sett pris på sine kvalifikasjoner, men også tør å innrømme sine egne begrensninger. Utdannelse er også noe i stadig endring og noen teknikker blir utdaterte. Endringsledelse krever ny kompetanse, og disse bør kanskje tilegnes.
- Fyll på kunnskapen om økonomi hvis den mangler i organisasjonen. I dag er det ikke nok med havnefaglig kompetanse, selv om den er utvilsomt nødvendig.
- Spesialiseringskursene i strategi og styring gir kunnskap om hvordan ledere i ulike foretak kan utvikle proaktive styringssystemer i sine organisasjoner og hvordan bedriftens logistikksystem kan bygge opp under disse systemene.
- Alternativ til kompetanseøkning internt i virksomheten er ekstern konsulent hjelp Disse kan brukes til å analysere virksomheten. Alle kan se seg blind på egne svakheter og styrker og eksterne muligheter og trusler. Gode analyser og rapporter kan brukes som verdifulle verktøy i forskjellige sammenhenger.
- Involver og empower egne ansatte, gi dem reell sjanse til å påvirke virksomheten. De sitter ofte med gode forslag til flere utfordringer.

- En kan utføre «ledelsesrolle», men en kan også «lede». Skap læring og innovasjonskultur i egen virksomhet, tør å skape radikale endringer, som krever å komme seg ut av sin egen «komfortsone»

6.4 Kritiske momenter til egen konklusjon

Jeg har kanskje litt for kritisk blikk på hva det er mulig å oppnå KF-havner. Jeg forventer veldig mye av organisasjoner som ofte er veldig små og råder over alt for lite ressurser med alt for stort omfang av oppgaver. Virksomheter som ikke er fristilt fra politisk styring, med eiere som ikke har like store ambisjoner som en forretningsorientert leder kunne har tenkt seg. Jeg idealiserer framtidsbilder basert på forslag fra teorier og forskning som viser gode resultater.

6.5 Forslag til videre forskning

Videre forskning på oppdatering av strategier og bruk av økonomiske styringssystemer kunne bruke en annerledes empiri setting. Den kunne blitt utvidet til å inkludere alle offentlige eide norske havner, det vil si også disse som er organisert som aksjeselskap, eller interkommunale selskap. Da ville forskningen kunne bidra til enda bedre kartleggingen og dermed bedre grunnlag for generalisering. Andre, mer kommersielle organisasjonsformer (spesielt AS) krever normalt mer forretningsorientert drift med forventning om gode resultater og overskudd. Det er derfor også grunn til å anta at mange av disse selskapene har profesjonelle styret uavhengig av politisk makt, styret som ikke byttes like ofte (som i KF havner og bystyret), som igjen resulterer i bedre kontinuitet, bedre forståelse av bransjen. Men dette er naturlig nok også avhengig av bl.a. dyktige eiere, styre og ledelse i privateide virksomheter. Det bør være mulig å få til i offentlig eide havner også, men hvorfor er det så få eksempler på dette?

En slik utvidet forskning ville kunne gi svar på om slike selskaper jobber mer dynamisk, og er mer proaktive. Slik samfunnsforskning og sammenstillingen mot funn fra min undersøkelse, kunne potensielt vært veldig nyttig.

En kunne også se på samme problemstilling i et helt annet lys. Forskningen kunne gjennomføres i andre kommunale foretak i Norge, ikke bare havner. For eksempel innenfor kommunaltekniske områder og kultur/natur/næring. De er på lik linje med havner påvirket av politisk styring, oppnevning av politikere i styre og samme krav om bruk av årlig

budsjettering. Da kunne det kartlegges om ledelse og styre i flere kommunale foretak jobber mer proaktiv og dynamisk i sitt arbeid med strategi og styringssystemer enn KF havnene som ble kartlagt i oppgaven.

Litteraturliste

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model*. Journal of Management Development.
- Bjørnsen, H. M., Klausen, J. E., & Winswold, M. (2015). *Kommunale selskap og folkevalgt styring gjennom kommunalt eierskap*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Bogsnes, B. (2016) «*Implementing Beyond Budgeting. Unlocking the Performance Potential*» John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
- Bourmistrov, A. (2019) *Scenarioer som «refleksivitet feller»? En refleksjon over erfaringer med scenarioarbeid i nordområdene*, Praktisk økonomi og finans. 3, 172-186.
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J.O. Økonomistyring i det offentlige Universitetsforlaget 2009
- Bjørnenak, T. Kaarbøe, K. (2011) Dynamiske styringssystemer-hva er det? Magma #5
- Bjørnsen, Klausen og Winswold 2015
- Framnes, R. Pettersen, A. Thjømøe H. M. (2011) Markedsføringsledelse Universitetsforlaget
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt forlag 2020
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Karevold, K. I. *Kommunikasjon i grupper*, kap. 10 i Brønn P. S. & Arnulf, J. K. 2015. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen Fagbokforlag Vigmostad & Bjørke AS.
- Klev, R. & Levin, M. (2021), *Forandring som praksis. Endring og utvikling som samskapt læring*. 3. utgave, 1. opplag. Fagbokforlaget.

- Kotter, J.P. Leasing Change. Harvard Business School Press. Boston, 1996
- Nilsen, V. (2014, s 34-45): `` Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forsker`` Oslo Universitetsforlaget AS 2012
- Opedal, S., Blomgren, A., & Holmen, A. K. (2012). Kommunale foretak - konsekvenser for folkevalgt styring og lokaldemokrati. Stavanger: International Research Institute of Stavanger.
- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2010). Strategi: en innføring. Fagbokforlaget.
- Simons, R. (1995) Control in the an Age of Empowerment, Harvard Business Review, March-April,
- Tjora, Aksel (2017) Kvalitative forskningsmetoder i praksis . Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2017
- Vaskinn, A.E. og Nibe B.A., Styring av kommunale selskaper. For mye frihet eller for mye styring? Masteroppgave ved Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi ved Universitet i Tromsø 2017.
- Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a mining company: Kotter's 8-Step change model. Journal of Management, Economics, and Industrial Organization, 5(3), 31-50.

Internettsider:

- Styring av kommunale selskaper. For mye frihet eller for mye styring?
<https://munin.uit.no/handle/10037/11201>
- <https://search.nsd.no/all/query/>
- <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2019-06-07-714>
- Havne- og farvannsloven. (2009). Lov om havner og farvann. Hentet fra
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-04-17-19>
- www.samfunnsbedriftene.no/moteplasser-og-nettverk
- Styring av kommunale selskaper. For mye frihet eller for mye styring?
<https://munin.uit.no/handle/10037/11201>
- <https://search.nsd.no/all/query/>
- <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2019-06-07-714>
- Havne- og farvannsloven. (2009). Lov om havner og farvann. Hentet fra
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-04-17-19>
- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-20-20202021/id2839503/>
- <https://www.oslohavn.no/no/meny/klima-og-miljo-i-oslo-by-og-havn/>
- <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/7842/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2984/thesis.pdf?sequence=1>
- <https://kirkeneshavn.no/media/kuvauxiv/strategidokument-2021-2030.pdf>

- <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2019-06-07-714>

- Havne- og farvannsloven. (2009). Lov om havner og farvann. Hentet fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-04-17-19>

- Isaksen, S. J. (2022). Krav til internkontroll i kommuneloven § 25-1-Har kommunene bedre forutsetninger for å få orden i eget hus som følge av lovfesting av de mest sentrale kravene for internkontroll i kommuneloven § 25-1 (Master's thesis).

- https://www.kystverket.no/contentassets/462867abcea54bff9b0ef7fd33c2a497/kystverket_status_2023_endelig_versjon.pdf
- <https://www.regjeringen.no/contentassets/fab417af0b8e4b5694591450f7dc6969/no/pdfs/stm202020210020000dddpdfs.pdf>
- Hansen, Tore (2020): kommunale foretak i Store norske leksikon på snl.
https://snl.no/kommunale_foretak
- <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/handle/11250/2565401>

Vedlegg 1. Intervjuguide / spørreskjema og informasjon

Til XXX Havn KF,

Bodø, 10. februar 2023

Mitt navn er Joanna Skowron. Jeg er student på masterprogrammet MBA i strategi og ledelse, med fordypning i strategi og styring ved Nord universitet.

I forbindelse med arbeidet med min masteroppgave skal jeg foreta en kvalitativ spørreundersøkelse og håper at dere har anledning til å delta. Problemstillingen har jeg utarbeidet med basis i min maritim interesse og blant annet fra arbeidserfaring som tidligere ansatt i Bodø Havn KF.

Problemstilling:

«Hvordan har norske havner organisert som kommunale foretak (KF) respondert på forretningsmessige endringer i havne- og farvannsloven som trådte i kraft 01.01.2020?»

Målet med denne undersøkelsen er å kartlegge og sammenligne hvorvidt endringene i havne- og farvannsloven har påvirket de overordnede mål og strategiplanene i KF-havner, og hvilken eventuell endring av styringsverktøy benyttet i virksomheten dette har medført. Oppgaven konsentrerer seg kun på de endringer i loven som innebærer mulighet til en mer forretningsorientert drift, og åpning for eiere til å ta utbytte.

For å få svar på problemstillingen ønsker jeg å stille alle KF-havner tre forskningsspørsmål. Utdyp gjerne svarene, da det er deres begrunnelse som gir min forskning størst verdi.

Hvis dere heller foretrekker å ta en kort telefonsamtale eller Teams-møte i stedet for å svare skriftlig på disse tre spørsmålene, avtaler jeg gjerne passende tidspunkt.

Forskningsspørsmål:

1. Har de forretningsmessige endringene i havne- og farvannsloven påvirket din havns overordnet mål og strategien? Hvis ``Ja``, hvilke endringer har det medført. Hvis «Nei», hvorfor og hva er hovedårsaken til det?
2. Har eieres atferd med hensyn til havna forandret seg etter at muligheten for eiere til å ta utbytte ble gjeldende. I så fall hvordan?
3. Har endringene i havne- og farvannsloven også medført endringer i bruk av økonomistyringsverktøy? I så fall, hvilke?

Når jeg senere analyserer besvarelsene, vil jeg kun identifisere hvilke havner som har respondert, men ikke hva de konkret har svart. Eventuelle sitater fra spørreundersøkelsen blir anonymisert.

Deltagelsen i undersøkelsen er frivillig. Hvis du velger å delta, ber jeg om svar innen 23.februar 2023. Deltakerne har rett til innsyn, retting, sletting av opplysningene, og retten til å klage til Datatilsynet. Du kan når som helst fram til 1.mai 2023, trekke helt fritt ditt samtykket. Dine personopplysninger vil da bli slettet.

Alle opplysningene jeg samler i forbindelse med oppgaven vil bli slettet når prosjektet er ferdig. Alle som deltar i

undersøkelsen får kopi av min ferdige masteroppgave om ønskelig.

Kontaktinformasjon:

- Joanna Skowron, student – ansvarlig for spørreundersøkelsen:
 - mob. tlf.: 995 87 664
 - e-post: jskowron@online.no
- Prosjektansvarlig: Professor Gisle Solvoll, Nord universitet ved Handelshøgskolen i Bodø,
 - mob. tlf.: 977 20 380
 - e-post: gisle.solvoll@nord.no
- Dersom du har spørsmål som gjelder behandling av personopplysninger, kontakt personvernombud ved Nord universitet:
Toril Irene Kringen,
 - tlf.: 74 02 27 50
 - e-post: toril.i.kringen@nord.no

Tusen hjertelig takk for din tid.

Med vennlig hilsen,

Joanna Skowron

Nyttige definisjoner:

Formålet med Lov om havner og farvann (havne- og farvannsloven) er definert som følger:

§ 1. Formål

Loven skal fremme sjøtransport som transportform og legge til rette for effektiv, sikker og miljøvennlig drift av havn og bruk av farvann, samtidig som det skal tas hensyn til et konkurransedyktig næringsliv. Loven skal ivareta nasjonale forsvars- og beredskap interesser. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2019-06-21-70>

Definisjon av strategi:

En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.
Roos m. fl. (2010:12)

Definisjon av økonomistyringssystem:

En aktivitet som tas i bruk for å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere virksomheten slik at den samsvarer med fastsatte krav i en gitt organisasjon. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83>

Eksempler på økonomistyringsverktøy:

Årlig budsjett, balansert målstyring, benchmarking, ABC –aktivitetsbasert kalkulasjon, scenariotenkning, beyond budgeting (målsetting, rullerende prognoser og dynamisk ressursallokering), agile metoder (forretningsmessig smidighet) og lignende.

Vedlegg 2 Henvendelsen til KF Havner

10.02.2023

Kjære kollegaer,
Kopi Joanna Skowron, student

Jeg sender ikke denne henvendelsen om å delta i en spørreundersøkelse i min egenskap av å være styreleder i Norske Havner.

Henvendelsen kommer som følge av at jeg bistår en god venn av meg, som også er tidligere kollega i Bodø Havn, som skriver en MBA-avhandling basert på følgende problemstilling:

«Hvordan har norske havner organisert som kommunale foretak (KF) respondert på forretningsmessige endringer i havne- og farvannsloven som trådte i kraft 01.01.2020?»

Det er jo en problemstilling som hun gjennom vedlagte spørreskjema søker å kunne besvare, en problemstilling som nok ikke bare jeg vil være interessert i å få vite svaret på.

Jeg håper at dere, eller noen i deres organisasjon, kan sette av bare litt tid til å besvare dette. Det vil både Joanna og jeg sette stor pris på.

Ha en riktig så god helg :-)

Med vennlig hilsen,

Ingvar M. Mathisen

Havnedirektør, Oslo Havn KF

Mobil: +47 997 40050 Sentralbord: + 47 21 80 21 80

www.oslohavn.no

Purring 06.03.2023

Kjære kollegaer,

Jeg sender en «gentle reminder» mht. spørreundersøkelsen nevnt i tidligere e-post.

Vedlegger også til info Oslo Havns svar. Som dere ser av vårt svar, så har vi svart ja på spørsmål 1 og 2 og delvis ja på spørsmål 3 – og begrunnet disse svarene.

Må innrømme at jeg er blitt litt ekstra nysgjerrig på hva medlemmene av Norske Havner har respondert på forretningsmessige endringer i havne- og farvannsloven som trådte i kraft 01.01.2020.

Jeg antar at ikke alle havner har opplevd de store endringene, og da er det kanskje ekstra raskt å svare :-)

Derfor oppfordrer jeg så mange av dere som mulig (eller en i deres organisasjon) om å respondere på spørreundersøkelsen direkte til studenten (Joanna) :-)

Med vennlig hilsen,
Ingvar M. Mathisen

Havnedirektør, Oslo Havn KF

Mobil: +47 997 40050 Sentralbord: + 47 21 80 21 80

www.oslohavn.no