

# Isbrytarstrategi

---

## 1. Inledning

Industrin i Sverige är beroende av att sjöfarten fungerar året runt för att kunna producera och exportera varor. Med tanke på landets geografiska läge och transportlängden utgör isbrytarna en viktig funktion för att Sveriges infrastruktur ska stå sig stark.

Sedan den förra isbrytarstrategin togs fram har kundernas behov av isbrytare/isbrytning ändrats, vilket kräver en strategi som är anpassad till dagens behov och krav. Den senaste strategin för isbrytning är från 1996 och ett par stränga vintrar har aktualiserat behovet av en uppdaterad isbrytarstrategi.

Sjöfartsverket har därför tillsammans med kunderna tagit fram en målbild och ett antal strategiska huvudinriktningar med identifierade aktivitetsområden som behöver hanteras för att nå målbilden. Resultatet presenteras i detta dokument.

Isbrytarstrategin ingår i 2011 års affärsplan och överensstämmer med de övergripande strategiska målen för Sjöfartsverket. Vissa krav och behov som kommit fram under arbetet faller inte inom ramarna för isbrytarstrategin, men anses ändå viktiga att adressera. Dessa frågor tas därför upp i avsnitt 4.

I dokumentet används begreppet *kunder* som ett samlingsnamn för sjöfartens branschorganisationer, varuägare, näringsdepartement samt andra aktörer med behov av infrastruktur till sjöss.

### 1.1. Förvaltning av strategin

Isbrytarstrategin ägs och förvaltas av Sjöfartsverkets marknadsdirektör. Arbetsprocessen med att formulera strategin, samt en lista på vilka som deltagit i processen, finns i bilaga 1.

## 2. Målbild och nuläge

### 2.1. Målbild 2016

Den målbild för år 2016 som Sjöfartsverket tagit fram tillsammans med kunder finns sammanställd nedan. Den grafiska målbilden finns att hitta i bilaga 2.

#### Målbild 2016

En väl fungerande isbrytning bidrar till att stärka både sjöfarten som transportväg samt hela Sveriges transportinfrastruktur och bidrar därmed till att stärka Sveriges konkurrenskraft.

Tillgänglighet i hela landet, Framkomlighet, Säkerhet, Miljö

#### Service

Vi har en servicenivå för isbrytningen som alla står bakom

#### Förtroende

Isbrytningsverksamheten bidrar till att kunder och uppdragsgivare har ett stort förtroende för Sjöfartsverket.

#### Organisering

Isbrytningsverksamheten är organiserad på ett sätt som möjliggör en flexibel, kundfokuserad och behovsstyrd isbrytning.

#### Funktion

Sveriges isbrytningsresurser är tillräckliga och anpassade till det behov av isbrytning som finns idag och i framtiden.

#### Effektiv användning

Sjöfartsverkets isbrytare används kostnadseffektivt genom att de, under lågsäsong, används till både isbrytning, forskning och annan verksamhet.

#### Samarbete

Vi har en Östersjögemensam isbrytningsverksamhet som möjliggör effektivitet och höjd servicenivå.

## 2.2. Nuläge

I sammanställningen av nuläget nedan, presenteras de områden som lyfts fram som de viktigaste, av både Sjöfartsverket och kunderna.

### Styrkor

- Alternativ användning av isbrytarresurser
- Kunskap och erfarenhet inom isbrytarverksamheten
- Dialogen med kunderna

### Möjligheter

- Ett växande kundfokus hos Sjöfartsverket
- Att utnyttja PR för att sprida kunskap hos allmänheten
- En enad strategi
- Internationellt samarbete
- Forskning kring vintersjöfarten

### Svagheter

- Bristande dialog med kunder
- Felbudgeterad ekonomi
- Dålig kunskap om isbrytarverksamheten, hos allmänheten

### Hot

- Politiska beslut som kan få negativa konsekvenser för isbrytarverksamheten samt sjöfarten i stort som t.ex. svavelregeln
- En föråldrad isbrytarflotta
- Kostnads- och avgiftshöjningar
- Negativt medietryck som påverkar isbrytarverksamheten, kunder samt politiskt beslutsfattande
- Ökade förluster och produktionsbortfall när isbrytningen inte fungerar
- Att isbrytarresurserna inte är tillräckliga under högsäsong
- Utländska kunder väljer bort svenska leverantörer pga. opålitlig leverans
- Att sjöfarten tappar konkurrenskraft

### 3. Strategiska huvudinriktningar

Följande avsnitt beskriver de strategiska inriktningar och aktivitetsområden, som tagits fram med bakgrund i nuläget, som är viktiga för att uppfylla målbilden för isbrytarverksamheten.

#### 3.1. En servicenivå som styrs av kundernas behov

Servicenivån som Sjöfartsverket ska erbjuda avseende isbrytning ska styras av kunderna som är beroende av en fungerande vintersjöfart. Servicenivån ska bidra till att passagerar- och godsflödet till havs upprätthålls.

Kunderna är idag nöjda med den servicenivå som erbjuds vid normala förhållanden och det finns ingen beredskap att betala mer för en högre nivå, vilket i praktiken innebär att dagens servicenivå ska bibehållas. Vid extraordinära situationer behöver en särskild beredskapsplan träda i kraft (se avsnitt 3.5).

Varken servicenivå eller avgiftssystem ska vara differentierat, utan utgå från principen att det är lika för alla.

Den servicenivå Sjöfartsverket och kunderna vill ha innebär att:

- Fartygs väntetid på isbrytare ska som medelvärde under säsongen inte överstiga fyra timmar
- Statlig isbrytning sker fram till farvatten som är skyddade från havsis

Utöver servicenivån enligt isbrytarförordningen, ska Sjöfartsverket sträva efter samverkan med övriga aktörer som medverkar till att hålla vintersjöfarten igång.

#### *Aktivitetsområden:*

- Skapa rutiner för att följa upp utvecklingen inom infrastrukturen
- Mäta och följa upp kundnöjdheten
- Kommunicera förändringar som kan påverka måluppfyllnad

#### 3.2. Effektiv användning av isbrytarresurser

Sjöfartsverket ska sträva efter att använda alla sina resurser på ett sätt som skapar kostnadseffektivitet. Detta innebär bland annat att uthyrning av fartyg bör ske under de tider på året då de inte behövs för isbrytning. Följande villkor gäller för uthyrning av fartyg:

- Uthyrning kan ske till verksamheter som lever upp till Sjöfartsverkets krav på etik och miljö
- Forskningsverksamhet ska bara bedrivas om denna kommer vintersjöfarten till gagn, antingen ekonomiskt eller genom forskningsresultat

*Aktivitetsområden:*

- Fastställa tydliga riktlinjer för alternativ användning
- Tydliggöra kopplingen mellan forskningen och kundernas behov
- Upprätthålla kännedom om marknaden
- Utveckla och erbjuda merförsäljning
- Marknadsföra uthyrningserbudet

**3.3. Servicenivån ska inte äventyras av uthyrningsverksamheten**

De isbrytare Sjöfartsverket förfogar över ska finnas tillgängliga i en sådan utsträckning att kundernas förväntningar på servicenivån möts. Det innebär i praktiken att när situationen så kräver finns alla isbrytarresurser, även Oden, vid eller i närheten av Sveriges kust<sup>1</sup>.

*Aktivitetsområden:*

- Utveckla en effektiv organisation som snabbt kan bedöma när behov uppstår
- Införa effektiv resursplanering
- Stoppa vinterexpeditioner utanför Nord- eller Östersjön
- Söka uthyrningsmöjligheter inom Nord- och Östersjön

**3.4. Tydlig struktur för dialog och samverkan med kunder**

För att bevara och skapa förtroendefulla relationer samt en tydlig plattform för dialog med kunderna, behöver en struktur för tvärorganisatorisk samverkan tydliggöras och fastställas. I den tvärorganisatoriska samverkansstrukturen behöver det finnas fora på både operativ, taktisk och strategisk nivå.

Några av de fora det finns behov för, finns redan etablerade idag (t ex BIM, Vintersjöfartsrådet och Samverkansforum för färjorna i Stockholm) och de behöver samordnas. Därutöver kommer ytterligare fora att behöva etableras utifrån de behov som identifierats.

Den tvärorganisatoriska samverkansstrukturen ska:

- Vara tydligt beskriven och ha en tydlig och uttryckt "röd tråd" som visar hur de olika forumen förhåller sig till varandra, vilka mandat som finns, hur styrning ska ske och vilka frågor som ska hanteras i vilket forum
- Vara sammansatt på ett sätt som gör att alla berörda kunder finns representerade
- Bygga på dialog och gemensamt beslutsansvar

---

<sup>1</sup> En bibehållen servicenivå upprätthålls med samma antal tillgängliga resurser som idag. Det innebär att när Oden åter finns tillgänglig längs Sveriges kust, kommer en av dagens tillgängliga Viking- isbrytare inte att användas.

*Aktivitetsområden:*

- Skapa former för dialog och kommunikation mellan Sjöfartsverket samt representanter från kunderna
  - Skapa en struktur för befintliga och nyetablerade fora genom tydligt beskriva mandat, arbetssätt och deltagare samt hur forumen förhåller sig till varandra
  - Tydliggöra vilka frågor som ska hanteras i vilket forum och etablera rutiner för dokumentation (agenda, protokoll, spårbarhet)
  - Etablera forum på strategisk nivå för att skapa en direktdialog på ledningsnivå mellan Sjöfartsverket och kunderna
  - Etablera ett kris- och beredskapsforum på operativ nivå

### **3.5. Kris- och beredskapsforum med berörda kunder vid extraordinära situationer**

Ett forum som ska ingå samverkansstrukturen, som den föregående strategiska inriktningen hanterar, är ett kris- och beredskapsforum som sammankallas vid extraordinära situationer. Vid dessa situationer ska prioritering av insatser ske med representanter från berörda kunder. Forumet ska ha ett gemensamt ansvar för beslut om prioritering av insatser.

*Aktivitetsområden:*

- Tydliggöra vad en extraordinär situation är och när forumet ska träda in
- Designa syfte, mål och arbetsformer för forumet
- Tydliggöra direktiv och överenskomna principer att samverka utifrån
- Fastställa ett ramverk för prioriteringar

### **3.6. Östersjösamarbete för att effektivisera svensk infrastruktur**

Sjöfartsverket ska fortsätta och intensiviera aktiviteterna i befintliga forum samt åtgärda bristerna för att utöka samverkan i Östersjön. Syftet med vår medverkan i dessa forum är att förbättra förutsättningarna för det svenska godsflödet. Ett föregångsexempel är det svenskfinska avtalet.

*Aktivitetsområden:*

- Vara representerade och arbeta aktivt inom etablerade fora och samarbeten
- Ta tillvara och initiera forskning som bedrivs samt verka för innovation

### **3.7. Prioritering ska under normala förhållanden ske utifrån tydliga kriterier**

Prioritering av isbrytningsinsatser ska under normala förhållanden ske utifrån i förväg fastställda, tydliggjorda kriterier och kommunicerade kriterier.

#### *Aktivitetsområden:*

- Gemensamt tydliggöra kriterier i syfte att förbättra planering och därmed förutsägbarheten

### **3.8. Planering och finansiering för att säkra nya resurser**

Sjöfartsverkets isbrytarflotta har en beräknad livslängd till ca 2030 (med undantag för Vänertrafikens isbrytare som har kortare livslängd). Det är därför viktigt att planlägga ersättning av dagens fartyg, så att nya resurser kan vara i bruk när de gamla behöver bytas ut.

En uppdaterad isbrytarflotta ska vara utformad så att den motsvarar de behov som finns idag och i framtiden avseende t ex rännans bredd och bogserkraft. Behovet av nya resurser innefattar även kompetens och personal.

#### *Aktivitetsområden:*

- Upprätta en strategisk plan och arbeta aktivt enligt den
- Skapa rutiner för att följa upp utvecklingen inom infrastrukturen
- Anordna ett resursråd<sup>2</sup> med representanter från kunderna

### **3.9. Tydlig och effektiv organisering av isbrytning**

Isbrytningsverksamheten ska organiseras på ett sätt som:

- Skapar effektivitet i verksamheten
- Förstås och upplevs som tydligt, av kunderna avseende kanaler, kontaktvägar, ansvar, roller och mandat
- Säkerställer att det finns tillräcklig bemanning och att kompetensen inte är personberoende

#### *Aktivitetsområden*

- Etablera en effektiv intern organisation
- Tydliggöra isbrytarombudens roll och ansvar

---

<sup>2</sup> Ett resursråd syftar till att diskutera frågor på strategisk nivå och kan därför falla inom ramarna för det forum på strategisk nivå som beskrivs under *Aktivitetsområden* i avsnitt 3.4.

### **3.10. Kommunikation och utbildning för ökad kunskap om vintersjöfart**

Förståelsen och kunskapen om vintersjöfartens förutsättningar behöver bli större hos de olika aktörer som är verksamma i eller i anknytning till sjöfarten. För att tydliggöra samt sprida de riktlinjer och föreskrifter som finns för vintersjöfarten ska Sjöfartsverket ha en kommunikationsplan.

Sjöfartsverket ska även arbeta för att utnyttja det höga mediala intresset för isbrytningsverksamheten genom att upplysa och informera allmänhet och media om verksamheten. Dialogen med media ska föras i enlighet med Sjöfartsverkets riktlinjer för mediehantering.

#### *Aktivitetsområden*

- Etablera former och rutiner för information och kommunikation
- Tydliggöra budskap och målgrupper
- Arrangera utbildningar och certifiering för att sprida kunskap om isbrytning
- Tydliggöra författningstexter och utveckla rekommendationer
- Visa vilka satsningar som görs i forskningshänseende

#### 4. Frågor som bör hanteras i andra forum

Flera frågor som kommit upp under arbetet med isbrytarstrategin har bedömts som viktiga, även om de inte faller inom ramen för detta dokument. I detta avsnitt lyfter vi därför några sådana frågor och rekommenderar att dessa tas upp i andra forum.

- **Kunderna önskar full insyn i hur isbrytningens avgifter och intäkter används**

Ett tydligt krav som framkommit från kunderna är att avgiftssystemet ska vara transparent. Den samlade meningen är även att intäkterna från uthyrningen av isbrytarna ska komma vintersjöfarten till gagn. I och med att isbrytarstrategin inte hanterar avgiftsfrågan kommer de frågorna adresseras till lämpligt forum.

- **Budget baseras idag på de statistiskt vanligaste vintrarna**

I nulägesanalysen framkom frågor kring ekonomi och budget. Det nuvarande sättet att budgetera för isbrytarverksamheten baseras på de statistiskt vanligaste vintrarna. Det är av vikt att kompetensförsörjning vad gäller rekrytering och utbildning inte påverkas negativt, på grund av detta.