

TREÅRSPLAN 2012-2014

Mål och strategier för verksamheten



SJÖFARTSVERKET

Innehåll

Inledning	3
Affärsmässighet och ökad effektivitet	4
Omvärldsanalys	8
Marknadsutvecklingen för sjötransporter	12
Sjöfartsverkets affärsverksamhet	15
Specifika strategier	19
Mål för affärsverksamheten	25
Övriga tjänster	32
Mål för övriga tjänster	37
Interna strategier och riktlinjer	44
De ekonomiska villkoren	49
Anslagsframställan	62
Förkortningar och begrepp SjöV	67



Inledning

Under de kommande decennierna kommer vår omvärld att förändras. Utvecklingen i samhället vad gäller ekonomi, energi- och miljöförhållanden, teknik samt internationell och europeisk politisk utveckling kommer att få stor påverkan på transportområdet. Tillväxtcentrum för världen har flyttats till Kina, Indien och Brasilien, där ekonomi och befolkning växer. Av världens tio största containerhamnar ligger nio kring Syd kinesiska havet. Denna utveckling måste Sjöfartsverket ta höjd för när det gäller strategier och utmaningar framåt. Gröna och säkra korridorer för godstransporter, samordnade informations- och styrsystem och ett konkurrenskraftigt innovationssystem är viktiga områden för Sjöfartsverket att agera och påverka inom. Sjöfarten är av stor betydelse för samhällets funktion då en stor del av utrikeshandeln går med sjöfart och sjöfartens integrering i transportsystemet har utvecklats under åren. För att stärka och bidra till Sveriges konkurrenskraft, ökad sjösäkerhet och minskad miljöpåverkan kommer Sjöfartsver-

ket att arbeta fokuserat och affärsmässigt med att genomföra en rad genomgripande förändringar inom Sjöfartsverket. Det handlar framför allt om att skapa en affärsmässig och effektiv organisation, där kunden och intressenten alltid står i fokus. Sjöfartsverket måste leverera en ökad effektivitet som ger högre kvalitet, lägre kostnader och ökad lönsamhet. Samtliga affärsområden inklusive Rederiet ska inom tre år leverera likvärdiga eller bättre nyckeltal än jämförbara branscher eller externa aktörer. Om inte det uppnås ska Sjöfartsverket köpa in fler produkter och tjänster från externa bolag. Samma principer om affärsmässighet och effektivitet gäller våra myndighetsdelar och konsultverksamhet, samt vår ledning, administration och service. Vi ska arbeta för ett förbättrat samspel och samarbete mellan transport- och sjöfartsbranschens aktörer samt arbeta fokuserat och marknadsorienterat med vårt innovationsarbete. Genom att använda vår unika sjöfartskompetens ska vi bli mycket bättre på att förmedla kunskap och påverka utvecklingen inom transportområdet och sjöfartsklustret. Alla våra processer, både externa och interna, måste genomsyras av affärsmässighet och professionalitet. Det är en förutsättning för att uppnå effektivitet, ekonomi i balans och hög trovärdighet och kvalitet. Därför måste vi också utveckla och motivera våra medarbetare och ledare, så att de får rätt möjligheter att bidra till att vi når våra högt ställda målsättningar.

Vi agerar nu! Fokus och tempo är våra ledord, och ett utifrån- och inperspektiv med kunden i fokus är en grundförutsättning för Sjöfartsverkets förändrings- och förbättringsarbete. På så sätt når vi vårt mål att bli en modern och lönsam serviceorganisation med unik sjöfartskompetens.

Ann-Catrine Zetterdahl,
generaldirektör för Sjöfartsverket

Affärsmässighet och ökad effektivitet

Sjöfartsverkets affärsidé är att vara en modern serviceorganisation med unik sjöfartskompetens.

Vi arbetar för ett effektivt och hållbart transportsystem med sjöfarten som bas. Tillsammans med näringslivet bidrar vi till att stärka sjöfartens konkurrenskraft och samarbetar med andra myndigheter för en effektiv infrastruktur i landet. Våra kundföretag betalar för sjövägarna och kvalificerade personliga och tekniska tjänster som ökar effektivitet och säkerhet.

Genom att vara en modern och kundnära serviceorganisation som följer branschens utveckling kan vi erbjuda konsulttjänster med unik sjöfartskompetens och uppmärksamma nya behov och innovationsområden. Detta gäller även inom båtliv och turism.

Övergripande förändringsmål

Sjöfartsverkets mål kan sammanfattas i tre prioriterade områden. Vi ska bli mer kundfokuserade, mer affärsmässiga och förändra omvärldens bild av oss. Vårt kundlöfte är att vi erbjuder moderna och säkra sjövägar med service dygnet runt och att vi tar ansvar för framtidens sjöfart.

Genom att finnas nära våra kunder och lyssna på deras behov har vi möjlighet att snabbt reagera på förändringar. Det är det vi menar med att vara en ”snabbfotad serviceorganisation som finns till för våra kunder”. Det innebär att vi ska utgå från våra kunders och uppdragsgivares behov när vi utför vår verksamhet. Genom en strukturerad kunddialog och fortlöpande kundundersökningar säkerställer vi att våra kunder är nöjda med servicen och tjänsterna. Sjöfartsverket är en del av det maritima klustret och samarbetet med transport- och sjöfartsbranschens företrädare och aktörer ska utvecklas. Sjöfartsverket ska vara en eftertraktad samarbetspartner med högt förtroende. En affärsmässig organisation måste självklart ha en ekonomi i balans, vilket innebär att Sjöfartsverket först och främst måste leverera ett nettoresultat som är 100 miljoner kronor bättre under första delen av 2012 jämfört med motsvarande resultat 2009.

Detta ska vi åstadkomma genom tillväxt, kostnadseffektivitet och kontinuerliga förbättringar. Sjöfartsverkets affärsverksamhet ska kunna hävda sig i en extern konkurrens 2013 och myndighetsdelarna och konsultverksamheten ska samma år kunna stå sig väl i externa jämförelser när det gäller både effektivitet och kompetens. Kostnaden för ledning, administration och servicefunktioner ska 2013 vara jämförbar med Sveriges effektivaste myndigheter och servicebolag. Våra processer ska genomsyras av affärsmässighet och professionalitet och vi ska alltid leverera rätt service till rätt pris.

Vår övergripande målsättning är att finnas till för våra kunder. Vi ska uppfattas som en effektiv samarbetspartner med högt förtroende.

Bilden av Sjöfartsverket

Sjöfartsverket som varumärke ska stå för framtidsinriktning, affärsmässighet och trovärdighet. För att uppnå detta måste omvärlden först och främst känna till vad Sjöfartsverket erbjuder. Vi ska uppfattas som en kundnära serviceorganisation med ett tydligt tjänsteerbjudande, och omvärlden ska känna till och förstå vår roll för Sveriges totala transportsystem. Eftersom ett varumärkesarbete alltid utgår från organisationen, måste först och främst medarbetarna förstå vart Sjöfartsverket är på väg och hur de kan bidra till målet. Det innebär i sin tur att cheferna måste kunna leda, inspirera och engagera sina medarbetare.

Kundkontakter

Våra betalande kunder finns bl.a. registrerade i registret för farleds- och lotsavgifter. Det rör sig om cirka 250 företag; rederier och mäklare. 80-90 procent av rederikunderna är utländska och företräds av svenska skeppsmäklare. De största kunderna har en omsättning över 40 Mkr och utgörs av två skeppsmäklare och fyra färjerederier.

Sjöfartsverket ska erbjuda systemstöd dygnet runt och fortlöpande informera om nyheter och förändringar i våra e-tjänster. En strukturerad kunddialog och regelbundna kundundersökningar ska säkerställa att produkter och tjänster som vi levererar motsvarar kundernas behov och förväntningar. Vi ska även utveckla dialogen med de kunder inom båtlivet som använder våra tjänster utan krav på avgifter. Våra externa kontakter ska inriktas på värdeskapande för samhälle, näringsliv och medborgare och tillvarata nya, tänkbara affärsmöjligheter.

Varumärkesplattform

Sjöfartsverket ska vara en modern och lönsam serviceorganisation med unik sjöfartskompetens. Det innebär att vi erbjuder moderna och säkra sjövägar med service dygnet runt och att vi tar ansvar för framtidens sjöfart. Vi utgår från våra kunders och uppdragsgivares behov och ger transportnäringen och båtlivet möjlighet att blomstra. Vår verksamhet ska bidra till och stärka Sveriges konkurrenskraft.



Medarbetarna måste förstå vart Sjöfartsverket är på väg och hur de kan bidra till att nå målet. Cheferna måste få bra förutsättningar för att kunna leda, inspirera och engagera sina medarbetare.

Vi ska uppfattas som en kundnära serviceorganisation med ett tydligt tjänsteerbjudande. Vi arbetar affärsmässigt i nära samarbete med våra kunder och uppdragsgivare samt utvecklar efterfrågade och effektiva tjänster. Vi är service- och resultatnriktade och arbetar efter ledorden fokus och tempo. Sjöfartsverket ansvarar för infrastrukturen till sjöss och tjänster som hänger ihop med detta och är regeringens expert i sjöfartsfrågor. Tillsammans med Trafikverket ska vi se till att infrastrukturen i Sverige som helhet är världsledande, hållbar och kostnadseffektiv. Vi vill stärka sjöfartsnäringens konkurrenskraft och arbetar för att avgiftssystemen ska vara rättvisa och kostnadseffektiva.

Sjöfartsverket är en kunskapsorganisation som aktivt tar ansvar för framtidens sjöfart. Vi arbetar för ett effektivt och hållbart transportsystem med sjöfarten som bas. Som en del av det maritima klustret driver Sjöfartsverket, tillsammans med andra aktörer, utvecklingen av sjöfarten som en del av Sveriges logistiksystem.

Sjöfartsverket ska uppfattas som framtidsinriktat, affärsmässigt och trovärdigt. För att kunna genomföra den här förändringen krävs ett framgångsrikt varumärkesarbete. Det krävs ett helhetsperspektiv med både internt och externt fokus. Omvärldens uppfattning om oss är tillsammans med medarbetarnas bild av verksamheten fundamentet för varumärket. Verkligheten måste motsvara den bild man ger externt. Medarbetarna måste förstå vart Sjöfartsverket är på väg och hur de kan bidra till att nå målet, och cheferna måste få bra förutsättningar för att kunna leda, inspirera och engagera sina medarbetare.



Miljöingenjör Åsa Jansson håller ett vakande öga över hur miljön påverkas när inseglingen till Norrköpings hamn moderniseras. Att bredda och fördjupa farleden är ett samarbetsprojekt mellan Sjöfartsverket, Norrköpings kommun och Norrköpings hamn och Stuveri. NHS. Projektet är delvis finansierat av EU.

Omvärldsanalys

Ser man till sjöfartsnäringens villkor av i dag, konstaterar Sjöfartsverket att det finns en rad utmaningar som näringen har att möta för att ökad hållbarhet – både ekonomiskt, socialt och ekologiskt – och genom detta stärka näringens konkurrenskraft samt bidra till effektivare transportlösningar för transportköparna. Detta återges också i många av de sjöfartsrelaterade utredningar som genomförts under senare år och som behandlats av regering och riksdag. Hit hör i synnerhet:

- utredningar med tonvikt på infrastruktur, logistik och hamnar som Gods-transportdelegationen (SOU 2001:61 och SOU 2004:76), hamnstrategiutredningen (SOU 2007:58), Banverkets utredning om ett strategiskt nät av kombiterminaler och Genomförande av EU:s regelverk om inre vattenvägar i svensk rätt (SOU 2011:4);

- utredningar som i första hand behandlar sjöfartsnäringens villkor och möjligheter som Sveriges sjöfartssektor – En viktig del i en svensk maritim strategi (SOU 2010:03), Mer innovation ur transportforskning (SOU 2010:74) och Svensk sjöfarts konkurrensförutsättningar (SOU 2010:73).

Den svenska sjöfartssektorn har om man jämför med t.ex. Danmark och Norge en förhållandevis svag ställning i samhället jämfört med andra näringsgrenar. Sjöfartsverket anser att det borde finnas ett samhällsintresse i att verka för ökad tillväxt i sjöfartsnäringen, något som kräver en långsiktig och väl förankrad maritim strategi. En god grund för att detta återfinns både i ovan nämnda utredningar och i det arbete som skett inom den klusterövergripande föreningen Sjöfartsforum som i oktober 2010 presenterade dokumentet ”Vision och strategi för det maritima klustret”.

En viktig del i arbetet med en starkare sjöfartsnäring är ett närmare samarbete mellan å ena sidan näringen i dess helhet och å andra sidan Regeringskansliet och övriga myndigheter som hanterar och berörs av sjöfartsfrågor som Sjöfartsverket, Trafikverket, Transportstyrelsen, Trafikanalys, Kustbevakningen, SMHI samt den havs- och vattenmyndighet som inrättas i juli i år.

Sjöfarten står för en väsentlig del av den svenska transportnäringen och är av stor betydelse för samhällets funktion. Det mesta av godset till och från Sverige går under någon del av logistikkedjan med sjöfart. Cirka tre procent av exportvärdet genereras av sjöfarten. Detta kan jämföras med t.ex. järn- och stålindustrins fem procent och pappersindustrins åtta procent av exportvärdet. Räkner man in hela sjöfartsklustret är närmare 220 000 personer i Sverige i dag anställda inom näringen, varav rederier och hamnar sammantaget har drygt 20 000 anställda i Sverige och omgivningsföretagen (skeppsmäklare, myndigheter och försäkringsbolag) cirka 70 000 anställda.



Sjöfarten och transportinfrastrukturen

Sjöfartsverket konstaterar att den bärande tanken i Godstransportdelegationens och hamnstrategiutredningens slutsatser är att investeringsmedel för transportinfrastruktur är en knapp resurs samt att staten bör satsa på de projekt som ger mest nytta för insatta medel och på bästa sätt tillfredställer varuägarnas behov av effektiva och långsiktigt hållbara godstransporter.

En annan utgångspunkt i dessa utredningar är intermodalitet, dvs. utvecklad samverkan mellan transportslagen och ett trafikslagsövergripande synsätt. Genom att bedöma hamnar och terminaler i ett sammanhang blir sambanden mellan hamnarna och övriga delar av det nationella transportsystemet mer tydliga, vilket i sin tur ger goda förutsättningar att bedöma investeringsbehoven.

Godstransporterna i Sverige är starkt koncentrerade till åtta transportstråk, som i huvudsak går mellan de tätbefolkade områdena i Väst-, Syd- och Mellansverige samt genom Norrland från Luleå till Göteborg. Samtliga stråk slutar i hamnar eller terminaler för väg- och järnvägs gods där utrikes gods hanteras. Stråken är mycket stabila över tid och väntas inte förändras inom en förutsebar framtid. Detta innebär att statliga infrastrukturmedel bör satsas i dessa stråk och hamnar/terminaler för att underlätta den intermodala godstrafiken ytterligare. Dessa slutsatser ligger enligt Sjöfartsverket väl i linje med den nu rådande transportpolitiken med ett trafikslagsövergripande synsätt i centrum.

I kombiterminalutredningen framhålls betydelsen av de noder i transportsystemet som utgörs av hamnar och terminaler. Rapportens kriterier för att anses som viktiga noder presenterades av utredningen och stämmer enligt Sjöfartsverkets mening väl överens med kraven på en strategisk hamn. Kopplingen mellan noder och de viktiga, robusta godstransportstråken kan också förväntas innebära att investeringar i infrastrukturen i dessa stråk ger en såväl stor som långvarig effekt på transportsystemet.

Mot bakgrund av den senaste infrastrukturpropositionen (2008/09:35) kommer Sjöfartsverket att i samband med åtgärdsplaneringen prioritera förbättrad infrastruktur till de hamnar som är mest centrala för det svenska transportsystemet och där investeringsmedel ger den största samhällsekonomiska nyttan.

Vidare kan Sjöfartsverket konstatera att det trafikövergripande synsätt, som framkom i samtliga utredningar som refererats till ovan, har bidragit till bildandet av Trafikverket. Sjöfartsverket ser mycket positivt på att statliga medel för investeringar i sjöfartens farleder för första gången avsattes i den nationella åtgärdsplanen för investeringar i infrastrukturen och att ett samarbete i dessa frågor nu etablerats mellan Trafikverket och Sjöfartsverket. Det bör påpekas att ansvaret för drift och underhåll av farledssystemet samt tjänster relaterade till farlederna ligger kvar på Sjöfartsverket.

Sveriges transportinfrastruktur är en del av Östersjöregionen. EU:s sjömotorvägskoncept kan sägas vara den maritima dimensionen i det transeuropeiska transportnätet inom EU och bidrar med såväl medfinansiering som en plattform för ökat samarbete mellan myndigheter, näringsliv och akademien. Sverige har genom Näringsdepartementet och Sjöfartsverket varit drivande i detta arbete i Östersjöregionen, vilket bidragit till positiva resultat för sjömotorvägsprojekt i denna region.

Ett framgångsrikt exempel på utfallet av detta arbete är inte minst sjömotorvägsprojektet MONALISA, vilket genomförs av Sjöfartsverket tillsammans med sjöfartsmyndigheter, privat näringsliv samt akademien i Sverige, Finland och Danmark. MONALISA ger ett konkret bidrag till en effektiv, säker och miljövänlig sjöfart genom utveckling, demonstration och resultat spridning av nya e-navigationstjänster till sjöfarten, något som kan lägga grunden för ett kommande internationellt genomslag. MONALISA bidrar även till att kvalitetssäkra sjömättningsdata för de större farledsstråken på svenskt och finskt vatten i Östersjön samt genom detta till ökad sjösäkerhet och optimering av fartygens rutter. MONALISA riktar sig till EU:s strategi för Östersjöregionen. Strategin syftar till att öka konkurrenskraften, minska miljöpåverkan, förbättra tillgängligheten samt öka säkerheten och beredskapen i Östersjöregionen. Sjöfarten har en central roll i strategin och områden som direkt berör Sjöfartsverkets uppdrag och affärsplan är bland annat åtgärder att minska sjöfartens negativa miljöpåverkan, Sjömotorvägskonceptet, Gröna korridorer och innovativa ITS-lösningar för att bidra till att utveckla en ekologisk hållbar och effektiv sjöfart samt samverka inom sjö- och flygräddningen för att stärka

förmågan att hantera olyckor och katastrofer.

Värt att beakta vad avser transportområdets utveckling är EU-kommissionens transportpolitiska vitbok, som kommer att presenteras under 2011 i syfte att beskriva hur EU ska nå sin vision till 2020. Målsättningen är att inrätta ett hållbart europeiskt transportsystem som uppfyller samhällets ekonomiska, sociala och miljömässiga behov. För att kunna skapa ett effektivt transportsystem och säkra EU:s långsiktiga konkurrenskraft lyfter kommissionen fram ett antal prioriterade åtgärder som bättre integrering av olika transportslag; högkvalitativa, hållbara och trygga transporter; en snabbare utveckling och tillämpning av innovativ teknik samt förbättrad planering, tillgång, avgiftssystem och effektivitet.

En ekologiskt hållbar sjöfart

Intresset för miljöteknik, energi och säkerhet har blivit allt större i takt med ett ökat globalt miljö- och klimatmedvetande. Kvalitetssjöfart är ett viktigt konkurrensmedel och svenska företag har legat i framkant för att utveckla effektiva och innovativa lösningar inom miljö- och säkerhetsområdet. Detta har underlättats av att den svenska handelsflottan utvecklat nya lösningar i nära samverkan med kunder och underleverantörer.

För att Sverige även i framtiden ska ha en stark position inom detta område behövs betydande insatser inom forskning och innovationer. Detta bör ske genom att näringslivets behov förs samman med utbildningsinstitutionernas forskningsmöjligheter och statens intressen. Sjöfartsverket vill se en särskild innovationsfond för sjöfartsnäringen och en samlad och tydlig agenda för sjöfartsforskningen. Vidare kommer verket under 2011 att utarbeta en nationell forskningsagenda för sjöfarten.

För att kunna satsa på FoI-verksamhet och driva miljö- och klimatfrågor i olika fora behövs engagerade personer med nautisk och fartygsteknisk utbildning och erfarenhet. Detta förutsätter att det även i framtiden finns personer som söker sig till sjöfartsutbildningar och handelsjöfarten. Rekrytering och kompetens är därför kritiska framgångsfaktorer.

Sjöfartsverket vill aktivt bidra till att minska sjöfartens miljö- och klimatpåverkan, bl.a. genom att tillsammans med övriga berörda myndigheter kraftsamla på några särskilt utpekade miljöfrågor.

Mycket av Sjöfartsverkets arbete för att minska sjöfartens miljöpåverkan sker inom ramen för Östersjösamarbetet, både vad avser Östersjöländernas samarbete inom Helsingforskommissionen (HELCOM) och EU:s Östersjöstrategi. HELCOM har tagit fram en aktionsplan för Östersjön som innehåller en åtgärdslista för de största miljöhoten, bl.a. inom sjöfartens område. Inom EU:s Östersjöstrategi ingår flaggskeppsprojektet ”Clean Shipping”, som syftar till att förbättra mottagningen i hamnar av fartygsgenererat avfall, främja åtgärder som minskar sjöfartens utsläpp till luft, främja införandet av miljödifferenterade hamnavgifter, eliminera utsläpp av toalettavfall, förbättra avfallshanteringen ombord och i hamn samt studera möjligheterna att skapa en infrastruktur för att förse kustsjöfarten med LNG som bränsle.

Sjöfarten är ett energieffektivt trafikslag men står för en hög andel av utsläpp av svavel- och kväveoxider. Sjöfarten utgör den enskilt största källan till nedfall i Sverige av kväveoxider och den näst största källan till nedfall av svaveldioxid. Östersjöländerna avser inkomma till IMO med ett gemensamt förslag om att skärpa reglerna för utsläpp av kväveoxider inom Östersjöområdet. En aktuell miljöfråga är de nya reglerna om svavel i marint bränsle. FN:s sjöfartsorganisation IMO skärpte 2008 gränsvärdena för svavel i marint bränsle. Det gäller både de globala gränsvärdena som de för det svavelkontrollområde (SECA) som inrättades 1997 i samband med att IMO antog en ny bilaga till miljöskyddskonventionen MARPOL 73/78: bilaga VI om luftföroreningar. Kontrollområdet omfattar Östersjön, Nordsjön och Engelska kanalen. I dag får yrkessjöfarten enbart använda bränsle med en svavelhalt på max 1,0 procent. Från och med 2015 kommer gränsvärdet i SECA att sänkas till 0,1 procent svavel i marint bränsle. I övriga delar av världen gäller i dag 4,5 procent som kommer att sänkas till 3,5 procent år 2012 och 0,5 procent år 2020. Sänkningen inom SECA har väckt oro för att den ökade efterfrågan på lågsvavligt bränsle inte ska kunna tillgodoses, men även för de ekonomiska konsekvenserna som detta innebär för svenskt näringsliv. Sjöfartsnäring och transportköpare i norra Europa vill ha likvärdiga konkurrensvillkor med övriga europeiska länder. Frågan hanteras på högsta politiska nivå.

Ett alternativ till marint dieselbränsle med låg svavel-

halt är flytande naturgas (LNG), som är svavelfritt och ger låga kväveoxidutsläpp, men som kräver investeringar i motorer samt infrastruktur för leverans och bunkring. Östersjöländerna försöker inom ramen för EU:s Östersjöstrategi klargöra förutsättningarna för en ökad användning av LNG till framdrivning av fartyg.

Växthusgaserna är en global fråga där samtliga regioner och näringsgrenar behöver bidra till att minska framför allt utsläppen av koldioxid. För sjöfartens del handlar det om dels minskad bränsleförbrukning, dels övergång till nya bränslen. Enligt IMO:s studier finns i dag tekniska och operativa åtgärder som skulle kunna minska koldioxidutsläppen med 25–75 procent fram till år 2050. Om inga åtgärder däremot vidtas, väntas utsläppen i stället öka med mellan 150 och 250 procent. Sjöfartsverket deltar i IMO:s arbetsgrupp för att ta fram åtgärder mot sjöfartens utsläpp av växthusgaser. Även ovan nämnda LNG-studier syftar till att minska dessa utsläpp.

Sjöfartsverket är involverat är bl.a. översynen av riktlinjerna för det transeuropeiska transportnätet (TEN-T) som innebär att EU ökar fokus på hållbara transporter. Vidare finns möjligheter i översynen av EU:s stödprogram Marco Polo att öka incitamentet till miljöåtgärder inom sjöfarten.

EU:s koncept för Gröna korridorer kan ses som en dimension för miljömässigt hållbar utveckling av EU:s transportsystem och effektivisering för ett gemensamt europeiskt transportsystem med ökad konkurrenskraft. Trafikverket, Sjöfartsverket och Vinnova stöder regeringen i detta arbete. Sjöfartsverket bidrar bl.a. genom att koppla ihop Gröna korridorkonceptet med vad som görs inom ramen för dels sjömotorvägskonceptet, dels EU-projektet MONALISA.

Rekrytering och kompetens

Det är en utmaning för sjöfartssektorn att säkerställa sitt framtida behov av utbildad personal och nödvändig kompetensförsörjning, något som Sjöfartsverket framförde våren 2010 i det uppdrag man hade från regeringen om att ta fram en handlingsplan för ökad rekrytering inom sjöfartssektorn.

Det maritima klustret utgörs av många olika segment där handelsflottans behov inte nödvändigtvis går i takt med personalbehoven hos de sjöfartsanknutna näring-

arna på land eller hos skärgårdsrederierna. Den landbaserade delen av näringen berörs mer av svängningarna i den ekonomiska konjunkturen än av om fartygen, på kort sikt, bär svensk eller utländsk flagg. För aktiviteter i land förväntas rekryteringsbehovet av personal bestå även om inte Sverige har någon större svenskflaggad handelsflotta.

För den verksamhet som bedrivs till sjöss har frågan om platser för ombordutbildning/praktik och fartygens flagg, svensk eller utländsk, kommit att framstå som de mest kritiska frågorna och närmast avgörande för delar av rekryteringsbehovet. En minskande svensk handelsflotta försvårar avsevärt för utbildningssektorn, men kommer under rådande förutsättningar också att betyda att efterfrågan på såväl svenskt manskap som befäl kommer att minska. Det faktum att Sverige – som en kuststat med stort engagemang i frågor om havsmiljöskydd och sjösäkerhet – har en av de längsta kuststräckorna inom EU skapar i sig ett naturligt behov av kunskap inom olika delar av sjöfartssektorn. Annars är det genomgående att bristen på personal är störst både i Sverige och internationellt på maskinsidan.

Sverige hade 2009 ungefär 13 500 aktiva sjömän, varav drygt 4 000 var sjöbefäl. Av sjöbefälen har några hundra tjänster på fartyg med annan flagg än svensk. Sjöfartsverket konstaterar att tillgången på arbetskraft inte endast skapas genom att yngre söker sig till sektorn utan att även många andra åtgärder behövs. Att förmå dem som redan är aktiva att stanna längre är en sådan åtgärd liksom att förenkla för den som vill återvända till sektorn och att göra det enklare att behålla en uppnådd behörighet bidrar på samma sätt till ökad tillgång på kvalificerad personal.

Marknadsutvecklingen för sjötransporter

Sjöfarten kännetecknas av att den utgör ett transportstöd för andra näringsgrenar och är därmed ett lämpligt instrument för att analysera de volymmässiga förändringarna i såväl importstarka branscher som i exportindustrin.

Under sista kvartalet 2009 inleddes återhämtningen för sjöfarten efter den globala finansiella och ekonomiska krisen. Vissa delar av branschen har återhämtat sig helt och hållet. I flera fall har det skett genom stigande volymer under en period för att sedan minska, något som bl.a. kan bero på ökad lagerhållning och varuprisspekulation.

Kvar att återhämta är drygt fyra procent jämfört med toppåret 2008. I relation till detta ska ställas det faktum att vissa trafikslag drabbats av lägre och sjunkande fraktpriser under en längre period. Det kan i vissa fall bero på valutakursförändringar, då vissa kontrakt sluts i amerikanska dollar. I andra fall är det orsakat av efterfrågan och tillgång. Slutsatsen blir att effekten av en ökad trafik minskar då rederiernas marginaler sjunker, något som är svårt att göra en långsiktig prognos över.

Den reguljära linjetrafiken drabbades hårdast under konjunkturnedgången, i synnerhet kategorier som container-, roro- och biltransporter. Oljetransporterna kännetecknades av en större uthållighet och uppvisade ingen nedgång förrän längre fram under 2009, då ett antal marknader vände. I dagsläget är det de hårdast drabbade sjötransportkategorierna som uppvisat den snabbaste återhämtningen.

Även lotsningen påverkades av nedgången i konjunkturen genom att antalet lotsuppdrag minskade med drygt 11 procent, vilket återspeglar nedgången i antalet anlop för lastfartyg. För öppensjölotsningen gäller motsatt utveckling då antalet uppdrag ökade med cirka 200 procent mellan 2008 och 2009. Ökningen har fortsatt under 2010 och uppgår till cirka 400 procent för perioden 2008-2010. Öppensjölotsning är inte lotspliktig utan är frivillig och ger ett ekonomiskt överskott.

Sjöfartsverket har lämnat in en begäran till Transportstyrelsen om att ta bort kravet på två stycken lotsar ombord på fartyg med en längd överstigande 200 meter.

Prognos på kort sikt (1-2 år)

Under förutsättning att inga nya politiska beslut eller en förändrad omvärldssituation ändrar dagens förutsättningar är det rimligt att anta att branschen i alla dess delar rör sig mot en återhämtning om än i olika takt. Det finns i dagsläget en osäkerhetsfaktor om hur världsekonomin kommer att utvecklas och då framför allt om hur G20-länderna kommer att ställa sig till de större ekonomiernas hantering av sina respektive valutor. En annan osäkerhetsfaktor är den ekonomiska utvecklingen i USA med en risk för en tillbakagång genom de uppköp av lån som gjorts i samband med fastighetskrisen och som skulle kunna påverka USA:s ekonomi med spridningseffekter i övriga världen. Denna analys bygger på att dessa faktorer inte kommer att inträffa.

På 1-2 års sikt väntar Sjöfartsverket sig en fortsatt återhämtning av de sjöburna transporterna. Container-, roro- och biltransporter förväntas öka i en relativt snabb takt. För containertransporter väntar vi oss att svenska



terminaler och hamnar kommer att positionera sig som fortsatt viktiga omlastningsnoder mellan fartyg, och i kombiterminaler mellan samtliga transportslag, för vidare transporter antingen inom landet eller till övriga Östersjöländer.

En fortsatt utveckling mot terminaler för bränslet flytande naturgas (LNG) förväntas genom i första hand projektering och i några fall genomförande, t.ex. i Ny-näshamn och Göteborg.

Sjöfartsverket ser tillväxtpotentialen som störst genom dels en återhämtning, dels att en återhållen senarelagd utveckling realiserar under perioden. Det är rimligt att anta att sjötransporterna fortsätter att öka till nya rekordnivåer under perioden. Långsiktigt kan man anta att godsvolymer, mot bakgrund av den globala tillväxten, kommer att fortsätta öka i en takt om cirka två till tre procent per år. Därmed förstärks behovet av effektiva och kapacitetsstarka godsstråk med hög tillgänglighet som ansluter till hamnar, kombiterminaler och andra noder i det svenska transportsystemet.

För lotsningen väntar en stor omställning i och med att lotslagen väntas träda ikraft den 1 januari 2012. Transportstyrelsen har meddelat att föreskrifter för lotsningen ska kunna vara klara vid samma tidpunkt. Det innebär att Sjöfartsverket kan stå inför en konkurrenssituation vid denna tidpunkt. Enligt utredarens förslag är det främst hamninnehavare som ska kunna bedriva lotsning. Sannolikt kommer endast de större hamnarna med jämnt trafikflöde att kunna bedriva lotsning på den egna hamnen och på närliggande hamnar. Under 2011-2012 bedömer Sjöfartsverket att inga nya aktörer kommer att etablera sig men möjligen inleda förstudier inför kommande verksamhet.

Borttagandet av regeln om tvåmanslotsning förväntas vara realiserad under denna period vilket innebär en besparingspotential vad gäller resurser. Öppensjölotsningen väntas öka marginellt för branschen. Sjöfartsverket räknar med att fortsätta öka sin marknadsandel under de kommande tre åren från 119 till 370 lotsningar för att 2017 ha uppnått en marknadsandel på cirka 50 procent eller cirka 500 lotsningar.

Prognos på medellång sikt (5-10 år)

Sjöfarten kommer att spela en viktig roll för Sveriges infrastruktur även i framtiden och omvärlden förändras i en allt snabbare takt. Under 2011 kommer Sjöfartsver-

ket att lägga resurser på en grundlig omvärldsanalys för att inför nästa treårsplan ha en genomarbetad prognos för sjöfartsnäringens utveckling i perspektivet 2-10 år. Sjöfartsverket vill dock redan i detta skede lyfta fram några tendenser på medellång sikt.

Utvecklingen går mot intermodala lösningar där de olika trafikslagen länkas samman i terminaler. Omlastning underlättas av en infrastruktur med hamnar och kombiterminaler för effektiv hantering.

En fortsatt utveckling mot användning av LNG som bränsle kommer förmodligen att ske med uppbyggnad av LNG-terminaler och i samband med det påbörjas sannolikt en övergång till detta bränsle för framförallt nybyggda fartyg.

Trafiken på Östersjön och Nordsjön kommer att anpassas till de skärpta gränsvärdena för svavelhalt i fartygsbränslet. Detta kan medföra en överhängande risk för överflyttning av gods till andra trafikslag i Östersjöområdet och då främst i Sverige och Finland. Andra exempel på eventuella förändringar som kan påverka sjöfarten på nordiska hamnar är en ökad tillgång till Nordostpassagen och en ökning av järnvägstransporter på Transsibiriska järnvägen.

För lotsningen väntas arbetet med servicedifferentiering av lotsavgifterna samt frågan om navigationsassistans från land genomgå en testfas under perioden och i det fall det är tillämpligt även genomföras.

Slutsats

Sjöfarten står inför en återhämtning och kommer förutom att återta volymer också öka dessa till nya rekordnivåer. Förutom den ökade kostnaden i samband med kraven om lägre svavelhalt i fartygsbränsle inom Nordsjö- och Östersjöregionen ser vi inte några omedelbara hot mot sjöfartens tillväxt i vårt område.

För det svenska sjöfartsklustrets del innebär det utmaningar i att försörja organisationen med specialistkompetens inom de flesta områden eftersom den svenska handelsflottan, som är basen för rekrytering, minskar i omfattning.



Sjöfartsverkets affärsverksamhet

Sjöfartsverket är en statlig myndighet och ett affärsverk, som huvudsakligen finansieras av intäkter från handels-sjöfarten på svenska hamnar. Verkets huvuduppgifter är att tillhandahålla tjänster relaterade till sjöfartens infrastruktur, dvs. farlederna. Verkets produktutbud riktar sig främst till handelssjöfarten, men även till samtliga som vistas på sjön, och består av isbrytning, lotsning, farledshållning, transport- och farledsservice, sjökommunikation, sjögeografisk information samt sjö- och flygräddning. Organisationen är sedan den 1 januari 2011 indelad i bland annat affärsområden. Dessa är Bygg och teknik, Transport- och farledsservice, Lotsning, Sjøkommunikation, Sjøgeografi samt Trollhätte kanal.

Affärsområde Bygg och teknik

Bygg och Teknicks affärsidé är att erbjuda rätt farleds- och kommunikationsinfrastruktur för säker sjöfart med god tillgänglighet i svenska farvatten. Med ansvar för Sjøfartsverkets fastigheter kan vi även erbjuda hyresobjekt i maritima miljöer.

Inom Bygg och Teknik finns lång erfarenhet av farledsutmärkning. Vi har medarbetare inom konstruktion, miljö, anläggning, navigation och fyrteknik vilket gör att vi på ett unikt sätt kan erbjuda helhetslösningar för hamnar och andra farledshållare. Med ett specialtillverkat fartyg med god krankapacitet kan avancerade arbeten utföras effektivt och säkert.

I vårt uppdrag ingår även att utveckla Sjøfartsverkets fastigheter och byggnader på ett ändamålsenligt sätt för verksamheten så att anläggningarnas värde ökar eller består. Det bestånd som inte används för egen verksamhet ska vi avyttra eller hyra ut.

För varje år väljs ett fokusområde där vi fokuserar på den teknik som är äldst och/eller orsakar mest störning. För fokusområdet genomförs sedan studier för att identifiera och lösa problemen.

Det operativa arbetet inom affärsområdet bedrivs i fem grupper med följande utbud av produkter: *Farledsforvaltning* verkar som projektledare för utveckling och underhåll av Sjøfartsverkets farleder och sjösäkerhetsanordningar. Gruppen erbjuder också projektering och byggnation av farleder och säkerhetsanordningar till externa farledshållare. *Systemteknikgruppen* underhåller och utvecklar ett antal

av Sjøfartsverkets operativa tekniska system, t.ex. ViVa, DGPS och AIS samt är en internationell aktör som ligger i frontlinjen av teknikutvecklingen.

Inom gruppen för *Konstruktion och Fastighetsforvaltning* ska Sjøfartsverkets fastigheter och byggnader på ofri grund förvaltas och utvecklas på ett för verksamheten ändamålsenligt och energieffektivt sätt så att det ekonomiska värdet består realt eller ökar. Gruppen ska även konstruera och rita byggnader, anläggningar, sjösäkerhetsanordningar samt upprätta ritningar av installationer i verkets helägda båtar och elanläggningar.

Marinteknik utför felavhjälpling, ombyggnation och tillverkning av ny utrustning för Sjøfartsverkets tekniska delar som fyrar, lotsbåtar, arbetsfartyg, ViVa, DGPS, RACON, navigationsutrustning, sjömätningstrustning och VTS-centraler. Inom Marinteknik finns också Sjøfartsverkets förråd.

Bygg och Anläggningsdrift ansvarar för och driver underhållsfartyget Fyrbjörn och de arbeten som genomförs med fartyget. Här sker även byggnadsarbeten som utförs av landpersonal, drift och underhåll av Södertälje kanal samt drift och underhåll av Falsterbokanalen inklusive bojunderhåll på sydkusten. Gruppen ansvarar också för broöppningar i Södertälje åt en extern kund.

Affärsområde Transport- och farledsservice

Transport- och farledsservice ska vara en kompetent och kraftfull samarbetspartner inom maritima transporter och för underhåll av sjösäkerhetsanordningar. Våra kunder och intressenter finns längs Sveriges kuster och skärgårdar. Med stor professionalism och gedigen kompetens kan vi erbjuda produkter med säkerhetstänkande och med fokus på att minimera påverkan på den marina miljön.

Affärsområdets största kund är affärsområde Lotsning där vi ansvarar för transporten av lotsar till och från fartyg som anlitar lots. Vår största potential ligger således i att fylla ut övrig tid med externa uppdrag utan att påverka servicegraden gentemot lotsningsverksamheten. Med våra 75 fartyg kan vi erbjuda person- och godstransporter året runt. Vi tillhandahåller olika typer av fartyg beroende på vilken tjänst som efterfrågas. Exempel på tjänster som vi kan erbjuda marknaden är:

- person- och godstransporter,
- isbrytning i hamnar,

- felavhjälpningstransporter (el, tele, VA-bolag med abonnenter i skärgården),
- sjukvårdstransporter,
- transporter på is där båt inte kan användas samtidigt som isen är för svag för att åka skoter eller gå på, dvs. transporter med exempelvis svävare,
- lyft, flytt eller positionering av maritima objekt.

Vi kan också erbjuda funktionsavtal på flytande och fasta sjösäkerhetsanordningar, vilket inbegriper förebyggande och avhjälpande underhåll samt rådgivning vid förändring eller modernisering.

Affärsområdet tillhandahåller även resurser för sjö- och flygräddningen.

Affärsområde Lotsning

Lotsningens affärsidé är att tillhandahålla en unik nautisk kompetens med lokal anknytning och hög tillgänglighet. Uppdraget är att marknadsföra, planera och utföra lotsningar på ett effektivt sätt med målet att öka sjösäkerheten och tillgängligheten för sjöfarten med kunden i fokus samtidigt som vår egen påverkan på den marina miljön minimeras. Vi ska verka för att den kompetens som finns inom området tas till vara och utvecklas mot nya affärsmöjligheter.

Vi erbjuder en lotsplaneringstjänst för hela Sverige samt hamn- och farledsdesign, utbildning, utredningsarbete och övriga konsulttjänster inom det nautiska området till hamnar, myndigheter och andra intressenter.

Vi tillhandahåller även öppensjölotsningar, vilket är en verksamhet där ytterligare marknad ska vinnas och där marknadsandelen år 2017 ska vara 50 procent.

Affärsområde Sjökommunikation

Vi ska vara en eftertraktad samarbetspartner med unik nautisk kompetens och stöd dygnet runt. Affärsidén är att kombinera samhällsuppdrag inom övervaknings-, kommunikations- och ledningsfunktioner med kommersiella servicetjänster inom samma område. Genom befintlig, ägd och nätverksbaserad övervaknings- och kommunikationsinfrastruktur har vi förmågan att utföra sådana tjänster på distans. Detta möjliggör optimering av resursutnyttjande och därmed låga särkostnader för nya uppdrag. I ett kommande strategiarbete ska detta koncept utvecklas vidare.

Vi tillhandahåller tjänster inom områdena isbrytarledning, sjö- och flygräddningsledning samt sjötrafikinformation. Möjligheter att samverka med etablerade, kommersiella aktörer med likartad verksamhet och dygnet runt-service ska tas tillvara för att sänka våra kostnader. Genom ledning av isbrytningen och i samverkan med aktörer inom vintersjöfart, säkerställer vi en effektiv och kundanpassad isbrytningstjänst. Internationellt medverkar vi i Baltic Icebreaking Management, som är ett samarbetsorgan för Östersjöländernas isbrytningsorganisationer. Utöver detta kan vi erbjuda hamnar och andra intressenter isbrytning på uppdrag och mot ersättning så länge den ordinarie isbrytningsinsatsen inte störs.

Sjö- och flygräddningsledning innefattar larmmottagning, klassning av olycka samt ledning och avslut inom sjö- och flygräddning. Vi samarbetar även med lokala och regionala intressenter på området samt medverkar vid planering och genomförande av nationella och internationella sjöräddningsövningar. Vi kan också erbjuda konsultinsatser till rederier som har att upprätta SAR-planer.

Affärsområdet tillhandahåller sjötrafikinformation i syfte att öka sjösäkerheten och tillgängligheten för sjöfarten. Inom ramen för detta ansvar tillhandahålls t.ex. MSI-tjänst, TSS-övervakning, SafeSeaNet-rapportering, VTS-tjänst inom föreskrivna VTS-områden, SRS-tjänst inom Soundrep, sjötrafikinformation utanför VTS-områden samt felrapportering av sjösäkerhetsanordningar. En annan tjänst vi kan erbjuda är att ta över hamnkontrolltjänster på entreprenad, vilket kan leda till rationaliseringar i svenska hamnar.

Alla tjänster vi erbjuder sjöfartsmarknaden utförs med syfte att höja säkerheten för sjöfarten och därmed även minska risken för miljöolyckor.

Skandinavien största hamn finns i Göteborg, som är ett av Sveriges viktigaste transportlogistiska centra. Sjöfartsverket kommer därför att satsa på verksamheten där. Det innebär bl.a. att Göteborgs VTS-stol etableras där för framtiden och att lokaliseringsfrågan hamnar i fokus. Tillsammans med Göteborgs Hamn vill Sjöfartsverket undersöka möjligheten till en samlokalisering av hamnens Port Control, VTS-verksamheten och lotsplaneringen. Det ska skapa förutsättningar för framtida projekt inom sjötrafikledning (Vessel Traffic Management) tillsammans med hamnen.

Affärsområde Sjögeografi

Vår affärsidé är att på ett kostnadseffektivt sätt sammanställa de produkter som marknaden efterfrågar till rätt pris, rätt kvalitet och rätt villkor. Våra kunder ska se oss som en naturlig, viktig partner när det gäller sjögeografiska data.

Vi erbjuder standardprodukter och kundanpassade befintliga produkter i tryckt och digital form. Genom att utnyttja redan befintliga data och systemlösningar, kan vi bidra till ett ökat mervärde och minskade kostnader för våra kunder. Vi tillgodoser även andra behov och önskemål, t.ex. fysisk planering, miljöanalyser, räddningsverksamhet och båtturism. Flera nya kunder efterfrågar t.ex. sjökortsdata i form av såväl enstaka teman som komplett sjökortsdata. Nya former att använda sjökortsdata i mobiltelefon eller att använda sjökortsbilden som komplement till andra visningstjänster på internet är andra exempel.

Detta kräver fokus på att bibehålla, utveckla och höja kvalitén på informationen i våra grunddatabaser, då

dessa i en ökad omfattning kommer att nyttjas för att uppfylla våra kunders behov.

I vår verksamhet har vi ansvar för att planera och genomföra sjömätning, kvalitetsgranskning och utvärdering av sjömätningensdata, att förvalta av den digitala djupdatabasen och sjökortsdatabasen, att framställa och tillhandahålla sjögeografiska produkter samt att koordinera och distribuera sjösäkerhetsinformation.

Vi har också ansvaret för att samordna sjögeografisk information samt hantera Sjöfartsverkets skyldigheter och verkets intressen avseende tillgänglighet av data enligt nationell geodatasamverkan och EU-direktivet om Inspire som handlar om att göra sjögeografisk data tillgänglig för främst miljöändamål.

En viktig framgångsfaktor för organisationen är att ständigt utveckla och stärka den innovativa förmågan. Detta uppnår vi genom en hög kompetens inom kärnverksamheterna samt genom att aktivt delta i nationella och internationella utvecklingsprojekt och samarbeten. Ett exempel på detta är utvecklingen av framtidens navigationssystem.

Affärsområde Trollhätte kanal

Vår affärsidé är att erbjuda sjöfarten och övriga intressenter en säker och attraktiv farled i Göta Älv. Detta ska uppnås genom att vi fortsätter att utveckla Trollhätte kanal till en säker och väl fungerande transportled för industrin i Vänerregionen och som en upplevelserik turistled.

Trollhättans slussar är ett av Sveriges mest besökta turistmål. Våra gamla slussanläggningar och slussleder från 1800-talet är kulturhistoriska byggnadsverk. Vi ska därför vårda och utveckla det gamla slussområdet till en turistattraktion av världsklass som kan utnyttjas året om.

Vi kan också erbjuda våra kunder bevakning och tillsyn av båtar och fartyg via kanalcentralen samt transparens i på vilka grunder avgifterna sätts.



Specifika strategier

Sjöfartsavgifterna är ett gemensamt begrepp som täcker in farleds- och lotsavgifter. På grund av den ökade globala konkurrensen, konkurrensen med övriga transportslag och det ökande trycket från vår omvärld att åtgärda miljöproblemen inom sjöfarten, har vi för avsikt att under innevarande år arbeta fram en strategi för hur sjöfartsavgifterna ska utformas och utvecklas. Strategin kommer även att beakta vårt behov av ekonomisk stabilitet och så långt möjligt försöka reducera effekterna av konjunktursvängningar med stora variationer i godsvolymer.

Strategi för avgifter

Den långsiktiga inriktningen är att lotsverksamheten ska vara en lönsam verksamhet med eget resultatansvar då den i framtiden med största sannolikhet kommer att vara konkurrensutsatt.

Vad avser farledsavgifterna så är avsikten att minska den andel av avgiften som tas ut på godset och öka den bruttobaserade delen. Detta har två orsaker, dels minskar vi intäkternas känslighet för större förändringar av godsvolymer, något som vi såg effekten av under lågkonjunkturen 2009, dels ökar våra möjligheter att miljödifferenziera avgifterna för att genom detta minska sjöfartens luftburna utsläpp.

En ytterligare faktor som måste beaktas är de förändringar av fartygens storlek som sker. Tillväxttakten varierar mellan olika segment där kryssnings- och containerfartygen ökar i storlek medan exempelvis tankfartygen minskar. Detta kommer att studeras närmare och beaktas inom ramen för strategiarbetet. I det fall fartygen fortsätter att öka i storlek finns risk för att den bruttobaserade delen av farledsavgifterna minskar på grund av färre anlöp. Det måste då utredas om det ekonomiska bortfallet kan kompenseras av den högre bruttodräktigheten och av begränsningen av den bruttobaserade farledsavgiften till maximalt två eller fem anlöp per kalendermånad, vilket i sin tur påverkar avgifterna från den frekventa trafiken i mindre omfattning.

Strategin ska arbetas fram i samarbete med sjöfartsnäringen, där ett andra möte redan är inplanerat.

Isbrytarstrategi

Industrin i Sverige är beroende av att sjöfarten fungerar året runt för att kunna producera och exportera varor. Med tanke på vårt 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 isbrytning ändrats, vilket kräver en strategi som är anpassad till dagens behov och krav.

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. Isbrytarstrategin överensstämmer med de övergripande strategiska målen för Sjöfartsverket.

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 och 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 i dag 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.



Strategiska huvudinriktningar

I detta avsnitt beskrivs de strategiska inriktningar, som tagits fram med bakgrund i nuläget, som är viktiga för att uppfylla målbilden för isbrytarverksamheten. Strategin innehåller även aktivitetsområden som måste utföras för att målen för verksamheten ska uppnås. Dessa aktivitetsområden har inte tagits med i denna affärsplan.

En servicenivå som styrs av kundernas behov

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

Kunderna är i dag 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.

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

Den servicenivå som Sjöfartsverket och kunderna har kommit överens om 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.

Effektiv användning av isbrytarresurser

Sjöfartsverket ska sträva efter att använda alla sina resurser på ett sätt som skapar kostnadseffektivitet. Det 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 grundad på sjöfartsavgifter, t.ex. vintersjöfartsforskning, ska bara bedrivas om denna kommer handelssjöfarten till gagn, antingen ekonomiskt eller genom forskningsresultat.

Servicenivån ska inte äventyras av uthyrningsverksamheten.

De isbrytare som 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.

Tydlig struktur för dialog och samverkan med kunder

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

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

Den tväroorganisatoriska 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.

Kris- och beredskapsforum med berörda kunder vid extraordinära situationer

Ett forum som ska ingå i den samverkansstruktur som beskrivits ovan, 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.

Östersjösamarbete för att effektivisera svensk infrastruktur
Sjöfartsverket ska fortsätta och intensifiera aktiviteterna i befintliga fora och åtgärda bristerna för att utöka samverkan i Östersjön. Syftet med vår medverkan i dessa fora är att förbättra förutsättningarna för det svenska godsflödet. Ett föregångsexempel är det svenskfinska vintersjöfartsavtalet.

Prioritering ska under normala förhållanden ske utifrån tydliga kriterier

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

Planering och finansiering för att säkra nya resurser

Sjöfartsverkets isbrytarflotta har en beräknad livslängd till ca år 2030 (med undantag av Vänertrafikens isbrytare). 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 dels motsvarar de behov som finns i dag och i framtiden avseende t.ex. rännans bredd och bogserkraft. Dels ska den klara IMO:s nya bränslekrav för svavelkontrollområdet i Nordsjön och Östersjön. Behovet av nya resurser innefattar även kompetens och personal.

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.

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, men även till allmänheten. För att tydliggöra och 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



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

att upplysa och informera allmänhet och media om verksamheten. Dialogen med media ska föras i enlighet med Sjöfartsverkets riktlinjer för mediehantering.

Lotsningsstrategi

Sjöfartsverkets förutsättningar att bedriva lotsning står inför betydande förändringar inom den närmaste framtiden. En del av förändringarna påverkas av externa faktorer medan en del består av interna projekt och pågående aktiviteter. Teknikutvecklingen inom sjöfartsbranschen fortsätter, vilket i framtiden möjliggör nya arbetssätt som kan kostnads- och resursoptimera tjänsten.

År 2010 lanserades förslaget om servicedifferentiering av lotsavgifterna. Ett realiserande av förslaget medger förutom en förbättring av logistiken för fartygen även möjligheter att optimera lotsningstjänsten. Arbetet med utarbetande av lotsningsstrategin kommer att ske i dialog med Sjöfartsverkets kunder och intressenter.

Sjöfartsverket anser att det är av vikt att inte bara fortsätta det arbete som pågår med att effektivisera verksamheten under de förutsättningar som råder i dag. Genom en engagerad personal med en ökad känsla för sin verksamhet kommer också fler initiativ till nya idéer om hur verksamheten kan förbättras. En stor potential ligger även i de rationaliseringar som kan ske dagligen av medarbetarna.

Vi ska fokusera på framtida möjligheter att utveckla lotsningstjänsten till att utföras på det mest kostnadseffektiva och säkra sättet. Det kan i ett första läge verka offensivt, men det som är önskvärt i dag, dvs. att fartygen är konstruerade, utrustade, underhållna och bemannade med kompetent personal som på egen hand kan

anlöpa svenska hamnar, kanske kan omformuleras till en strategisk målbild med ett minskat behov av lots.

Den nya lotsningsstrategin kommer på samma sätt som isbrytarstrategin att utarbetas tillsammans med kunderna i syfte att gemensamt identifiera de aktivitetsområden som behöver hanteras.

I strategin används begreppet *kunder* som ett samlingsnamn för sjöfartens branschorganisationer, varuägarna, Näringsdepartement och andra aktörer med behov av infrastruktur till sjöss. En riskbaserad lotsplikt och servicedifferentiering av lotsavgifterna är två steg på vägen mot en sådan för oss i dag offensiv lösning, men som i framtiden kanske kommer att ses som en självklarhet. Förutom detta innehåller den strategiska målbilden en inriktning mot att ta bort lotsningar med två lotsar, sjöfartsavgiftsrabatter för fartyg utan lots och en utveckling av tjänster för navigationsassistans.

Lotsplaneringsprojektet startade under andra kvartalet 2009. Under 2010 har en målbild arbetats fram för att möjliggöra en effektiv och slimmad organisation. En ny lotslag är med största sannolikhet ikraft den 1 januari 2012. En förordning och föreskrifter för lotsning väntas bli klara vid samma tidpunkt.

Kommande strategier

Sjöfartsverket har för avsikt att till sommaren 2011 återkomma med en båtlivsstrategi och en hamnstrategi samt till hösten 2011 med en marknadsstrategi. En varumärkesstrategi är också inplanerad. Arbetet med utarbetande av dessa strategier kommer att ske i dialog med Sjöfartsverkets kunder och intressenter.



I strategin används begreppet kunder som ett samlingsnamn för sjöfartens branschorganisationer, varuägarna, Näringsdepartement och andra aktörer med behov av infrastruktur till sjöss.



Mål för affärsverksamheten

Övergripande mål för Sjöfartsverket

Det övergripande målet för samtliga affärsområden, liksom för verket som helhet, är att öka intäkterna genom en utökad affärsverksamhet och minska de löpande kostnaderna för att generera ett ekonomiskt överskott i verksamheten. Vår verksamhet ska löpande jämföras med andra organisationer som bedriver en likartad verksamhet. Om vi inte senast 2013 klarar att möta konkurrensen, ska vi i berörda delar upphandla verksamhet på den öppna marknaden.

Merparten av våra affärsområden kommer initialt att utföra marknads- och kundanalyser för att undersöka kundbehov och marknadspotential med syftet att utveckla de tjänster marknaden efterfrågar och därmed öka försäljningen av sina tjänster på en delvis konkurrensutsatt marknad. Naturligtvis kan detta också leda till ett ökat behov av efterfrågad kompetens.

Långsiktiga mål och strategier

I detta avsnitt redovisas våra affärsområdets långsiktiga mål och strategier som vi kommer att arbeta mot för att vi på lite längre sikt ska kunna uppfylla våra högt ställda mål. Naturligtvis kommer vi inte att nöja oss med detta utan fortsätta att ständigt förbättra våra processer och skärpa till målen ytterligare. Vi kommer vidare att börja arbeta med portföljstyrning i våra projekt.

På miljöområdet kommer ett miljöledningssystem, som är certifierbart mot standarden ISO 14001, att tas fram under perioden.

Affärsområde Bygg och teknik

Långsiktigt kommer vi att arbeta mot att uppnå en situation där:

- Vi med stöd av befintlig och utprövad teknik har farledssystem, kanaler och slussar i ett sådant skick att god tillgänglighet och transportkvalitet tillgodoses samtidigt som sjösäkerheten upprätthålls och påverkan på miljön minimeras.
- Bygg och Teknik är ett självklart val vid projektering och etablering av nya farleder.

”Inom två år ska vi klara att ha en konkurrensutsatt verksamhet och få ett överskott i ekonomin.”

Ove Eriksson, direktör för Affärsavdelningen:



- Sjöfartsverkets fastigheter är ändamålsenliga och energieffektiva samt de anläggningar som inte används är sålda eller uthyrda.
 - Farledsnätet har, tillsammans med båtlivsorganisationerna, setts över och farleder med högre tillgänglighet än vad sjösäkerheten kräver har anpassats efter behovet med minskade underhållskostnader som resultat.
 - Mål har satts för utveckling inom fyr- och bojområdet mot en ökad standardisering.
 - Ny och billigare teknik med minskad miljöpåverkan har fullt ut ersatt gammal teknik.
- För att uppnå våra långsiktiga mål har vi lagt fast ett antal strategier som beskriver den utstakade väg vi avser följa inom vårt affärsområde. I korthet innebär dessa att vi ska:
- Inhämta kundbehov och marknadsföra oss på marknaden.
 - Intensifiera arbetet med omvärldsanalyser, främst inom det tekniska området.
 - Förbättra projektstyrningen genom utbildning och införande av projektportföljstyrning.
 - Se över fastighetsbeståndet i relation till behovet.

Affärsområde Transport- och farledsservice

Vår största kund är affärsområde Lotsning, som har en verksamhet som bl.a. präglas av korta inställelsetider vilket innebär att vi anpassar och dimensionerar vår personal och våra fartyg efter de förutsättningarna. Vår största potential ligger därför i att fylla ut övrig tid med externa uppdrag utan att påverka servicegraden gentemot lotsningsverksamheten. Våra långsiktiga mål är att:

- Vi är en kompetent och kraftfull samarbetspartner inom marina transporter och underhåll av sjösäkerhetsanordningar.
- Det förebyggande underhållet fungerar på ett systematiskt sätt med ett minimum av kostsamma haverier och stillestånd som följd.
- Vi minskar fastighetskostnaderna och utnyttjar dem kostnadseffektivt.
- Vi minskar miljöpåverkan från vår verksamhet. De strategier vi ska arbeta efter för att nå de långsiktiga målen är att:
 - Se över stationeringen och behovet av fartygen för att anpassa utbudet till marknadens behov.
 - Förbättra planering av underhåll av materiel och minska kostnaderna genom införande av underhållssystem.
 - Arbeta för att fler funktionsavtal träffas med hamnar.
 - Se över fastighetsbeståndet och lokaliseringen.
 - Minska användningen av miljöfarliga produkter och drivmedelsåtgången i våra fartyg.
 - Undersöka möjligheten att överta utsättningen av lots i Öresund från den danska sidan.

Affärsområde Lotsning

Vårt långsiktiga mål är att effektivisera verksamheten så att vi kan möta en framtida konkurrensutsatt verksamhet. Våra långsiktiga mål är att:

- Lotsplaneringen ska effektiviseras så att den är förberedd för att förse eventuella privata aktörer med planeringsstöd.
- Vara marknadsledande för att kunna möta en eventuell framtida konkurrens.
- Minska miljöpåverkan från vår verksamhet och mark-



nadsföra oss som en organisation med ett tydligt ansvar för säkerhet och miljö.

För att nå våra mål kommer vi långsiktigt att arbeta med följande strategier:

- Utbilda personalen för att kunna öka konsultinsatserna mot marknaden.
- Utveckla och utöka utbudet av fakturerbara tjänster för lotsnings- och lotsplaneringsverksamheterna genom att identifiera marknads behov av nya produkter och utveckla dessa.
- Minska behovet av lotsning genom förbättrat tekniskt stöd och ändrade regler.
- Tillsammans med personalorganisationerna arbeta fram ett nytt lotsavtal som reglerar arbetstider och löner.
- Effektivisering av lotsplaneringsfunktionen genom ökad utbildning och samordning.
- Redovisa kostnadstäckning.

Affärsområde Sjökommunikation

Det långsiktiga målet för oss är att en utvecklad service- och entreprenörsanda präglar vår verksamhet, där individuellt ansvarstagande uppmuntras och belönas. Vi ska vidare ses som ett svenskt centrum för nautiskt dygnet runt-stöd där teknik och kompetens koncentreras för att uppnå hög effektivitet, hög anpassningsbarhet och god konkurrenskraft genom stordrift och specialistkompetens. De långsiktiga mål vi vill uppnå är:

- En utvecklad samverkan med andra, redan etablerade myndigheter och kommersiella aktörer med likartad verksamhet.
- Vi har en ökad marknadsandel för de fakturerbara tjänster vi levererar med bibehållen kvalitet i samhälls-

uppdraget.

- Antalet isbrytarassistanser har minskat genom att sjötrafiken dirigeras i ökad omfattning vintertid.

De strategier vi måste arbeta efter för att nå våra mål är att:

- Utveckla och kundanpassa vårt utbud för att bli en konkurrenskraftig aktör genom att driva förändringsprojekt i den riktningen.
- Styra mot en mer utvecklingsfokuserad verksamhet med ökat inslag av självförvaltande grupper.
- Balansera insatserna i samhällsuppdragen mot kommersiella uppdrag för att uppnå en hög kvalitet på båda områdena.
- Öka andelen fakturerbara tjänster och fakturera sådant vi i dag gör utan ersättning och som inte tillhör myndighetsåtagandet.

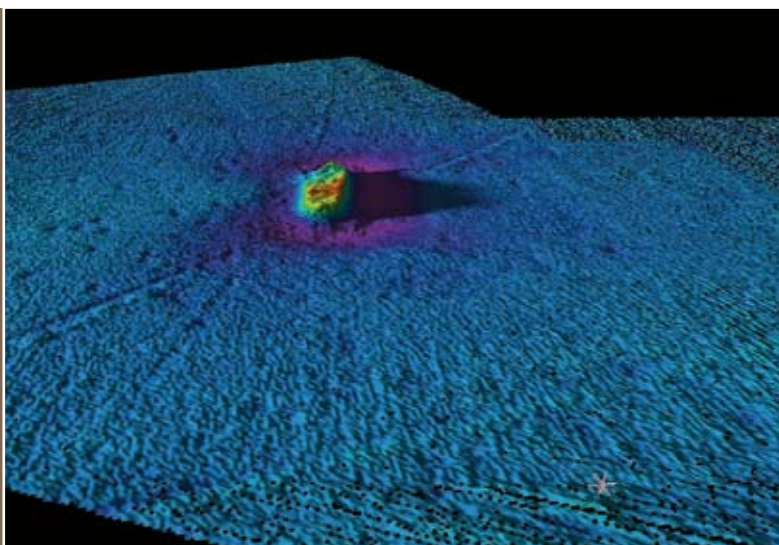
Affärsområde Sjögeografi

Sjöfartsverket är den statliga myndighet som ansvarar för samordning av sjögeografisk information med ambitionen att samhällets resurser inom området totalt sett används effektivt. Den del av verksamheten som finansieras med egna medel ska i första hand vara inriktad på handelssjöfartens behov.

Mål och strategier för verksamheten kommer att ses över i samarbete med personalen under första kvartalet 2011, varför nedanstående mål- och strategibeskrivning kan komma att ändras inom ramen för detta arbete.

De långsiktiga målen för verksamheten är att:

- Allt svenskt farvatten är sjömått/kartlagt med moderna metoder.
- Det finns en uppdaterad, geografiskt heltäckande och



kvalitetssäkrad nationell djupdatabas, som möter samhällets behov.

- Fel och brister i våra produkter inte ska orsaka eller bidra till sjö- eller miljöolyckor.
- Nautisk tilläggsinformation tillhandahålls i ett standardiserat format.
- En ökad användning av elektroniska sjökort för alla typer av sjöfart.
- Kunskapen om våra sjögeografiska produkter är hög hos presumtiva och befintliga kunder på marknaden.
- Sjömätning med effektiva sjömätningseenheter ska erbjudas marknaden.

De strategier vi ska arbeta efter för att nå de uppsatta långsiktiga målen är att:

- Höja kvalitén på och omfattningen av innehållet i sjökorts- och djupdatabaserna.
- Utveckla såväl nya som befintliga produktionsmetoder och anpassa resurser och teknik till marknadskrav och samhällsuppdraget.
- Utveckla vår expertkompetens inom sjögeografi genom ett ökat deltagande i nationella och internationella utvecklingsprojekt.
- Ta fram policyer för ägandeförhållande och kommersiella villkor för externa sjömätningresultat.

Affärsområde Trollhätte kanal

För att utveckla Trollhätte kanal och dess slussområde i enlighet med affärsidén och för att möta såväl sjöfarts- som turistnäringens krav har följande långsiktiga mål lagts fast.

Verksamheten vid kanalen och målsättningar och strategier kommer att utredas närmare. Detta arbete har

påbörjats under första kvartalet 2011, varför nedanstående mål och strategier kan komma att förändras inom ramen för denna översyn. Finansieringen av kanalen och verksamheten ska också ses över mot bakgrund av det i dag otillräckliga anslaget från statsbudgeten.

- Fall- och slussområdet ska vara en turistattraktion i världsklass.
- Vi ska ha ett etablerat och utvecklat samarbete med närliggande företag som bedriver liknande verksamhet.
- Kanalen ska av kunderna ses som en miljövänlig, kostnadseffektiv, säker och attraktiv transportled.
- Vi kan fjärrstyra broarna i Göteborg från kanalcentralen.

För att uppnå de långsiktiga målen har strategier för verksamheten tagits fram. Dessa är att:

- Införa ett underhållssystem för anläggningarna så att oplanerade driftstopp kan förebyggas och undvikas.
- Arbeta vidare med näringsliv, politiker och andra intressenter i turistbranschen för att bidra till utvecklingen av fall- och slussområdet.
- Öka användandet av miljöklassade fordon och miljövänliga arbetsmaskiner.
- Kommunicera kontinuerligt.



Sjöfartsverkets affärsverksamhet - kortsiktiga mål

De kortsiktiga målen för Sjöfartsverkets affärsområden är mål som ska uppfyllas inom treårsperioden 2012-2014. Generellt gäller för samtliga affärsområden att ekonomin ska vara minst i balans och att ett miljöledningssystem, som är certifierbart mot ISO 14001-standard, och projektportföljstyrning ska införas i verksamheten under perioden.

I den nya organisationen har processen med målformulering inte slutförts utan arbetet kommer att fortsätta under året. Samtliga mål är därför inte mätbara utan en del är av karaktären förberedelsemål som kommer att bearbetas för att kunna måttsättas, införas i de balanserade styrkorterna och då utgöra ett uppnåendemål. Anledningen till att dessa förberedelsemål har inkluderats är att vi på ett tydligt sätt vill lyfta fram verkets höga ambitionsnivå.

Affärsområde Bygg och teknik

Affärsområdet har som mål att:

- Öka hyresintäkterna med minst fem procent till halvårsskiftet 2012.
- Upprätta en plan för kompetensförsörjning.
- Sjö- och miljöolyckor beroende på brister i farledssystemet ska vara noll under året.
- Affärsområdet ska lämna offert på minst ett externt eller samfinansierat farledsprojekt per år.
- Tillgängligheten på DGPS-systemet ska vara minst 99,8 procent under året.
- Tillgängligheten på ViVa-systemet ska vara minst 95 procent under året.

- Minst 90 procent av de uppdrag som upptagits i affärsområdets projektförteckning ska genomföras under året.

Affärsområde Transport- och farledsservice

Affärsområdet har som mål att:

- Öka de externa intäkterna med minst åtta procent totalt från 2010 till 2014.
- Utnyttjandegraden för våra båtmän och farledstekniker ska öka med 15 procent från 2010 till 2014.

Affärsområde Lotsning

Affärsområdet har som mål att:

- Ett nytt lotsarbetstidsavtal ska träffas.
- En prislista för konsulttjänster ska finnas på plats.
- Öka antalet öppensjölotsningar med 50 lotsningar per år.
- Antalet sjöolyckor beroende på brister i vår verksamhet ska vara noll.

Affärsområde Sjökommunikation

Affärsområdet har som mål att:

- Skapa intäkter från bl.a. VTS-utbildning, isbrytarbefälsutbildning, SAR-planer och kustväderutsändningar ska öka.

Sjötrafikinformation

- Tillgänglighet till VTS systemen ska vara minst 99,7 procent. Detta mäts på respektive system och varje enskild VTS.
- Systemen VHF, Elförsörjning, Intranätet, AIS, Radar ska ha en tillgänglighet på minst 99,7 procent.
- VIVA stationer i VTS- och SRS-områden ska ha en

tillgänglighet på minst 95 procent.

- Incidenter och olyckor orsakade av verksamhetens information ska vara noll.
- Nöjd kund-index (NKI) för verksamheten ska vid nästa undersökning vara samma eller bättre än 2008 för svarandekategorin Fartygsbefäl. För svarandekategorin Lotsar ska NKI öka.
- Mätning av antalet ingripanden i TSS områden ska införas och 80 procent av alla ingripanden ska ske inom 30 min.

Sjö- och flygräddningsledning

Sjö- och flygräddningsledning har inte egna, specifika mål som skiljer sig från sjö- och flygräddningen i stort. Målen beskrivs i avsnittet Sjö- och flygräddning under avsnittet Utbud – Övriga tjänster.

Vintersjöfart/isbrytning

- Väntetiden på isbrytarassistans ska, för fartyg som är lämpade för vintersjöfart, inte i genomsnitt under säsongen överstiga fyra timmar.
- Det genomsnittliga antalet assisterade fartyg per isbrytarassistans ska överstiga 1,4.
- Assistanstidens andel av den totala gångtiden ska per isbrytare överstiga 50 procent.
- Antalet fartyg som erhållit assistans utan väntetid ska överstiga 90 procent.
- Rutiner och arbetsätt ska vara i överensstämmelse med den nya isbrytarstrategin.

Affärsområde Sjögeografi

Mål och strategier för verksamheten kommer att ses över i samarbete med personalen under första kvartalet 2011, varför nedanstående kortsiktiga mål kan komma att förändras inom ramen för detta arbete.

- Vi ska ha en årlig kapacitet att uppdatera den Nationella djupdatabasen och sjökortsdatabasen med djupdata motsvarande 1 600 km². I samband med ökade resurser från projektet MONALISA är målet för 2012 och 2013, 13 600 km².
- Ledtiden från sjömätning till att resultatet är tillgängligt för sjökort och ENC ska vara högst 12 månader.
- Prioriterade rättelser ska distribueras inom en vecka efter att de har införts i sjökortsdatabasen.
- Utgivning av rättade sjökort och båtsportkort ska följa

produktionsplanen, som ska återspegla marknadens behov.

- Vi ska säkerställa att vi uppfyller Inspire-direktivets genomförandekrav för de teman som omfattas av direktivet.
- Produktion av geografisk information till externa kunder ska levereras enligt avtal.
- Samtliga objekt i Sjöfartsverkets farledsregister ska vara inmätta och införda i sjökortsdatabasen senast 2014.

Affärsområde Trollhätte kanal

Affärsområdets mål är att:

- Öka andelen kostnader som finansieras över statsbudgeten via anslag.
- En avgiftsbelagd gästhamn ska nyetableras senast 2014.
- Hyresintäkterna ska 2014 vara marknadsmässiga vid en jämförelse med privata uthyrare och de tomma ytorna ska reduceras och samflyttning ske.
- Oplanerade driftstopp ska inte uppstå som en konsekvens av brister i vår verksamhet.

Övriga tjänster

Sjöfartsverkets Rederi har en fartygsflotta som står starkt rustad för sin kärnverksamhet men också är en flotta med unika möjligheter till merutnyttjande för verkets kunder. Rederiet ska uppnå en effektivitet och en affärsmässighet i paritet med de bästa rederierna i Sverige.

Rederiet

Avdelningen Rederiet ska förse verksamheterna med ändamålsenliga större fartygsresurser på ett kostnadseffektivt sätt. Våra större fartyg ska kunna utnyttjas optimalt för olika förekommande uppgifter inom Sjöfartsverket.

Den långsiktiga strävan är att fartygen ska kunna användas för ytterligare uppgifter inom verksamheten. Ledig fartygskapacitet ska så långt som möjligt hyras ut externt. Uthyrda enheter ska följa verkets riktlinjer för etik och miljö. Vidare är vi intern teknisk konsult för verkets mindre tonnage som ägs av respektive affärsområde.

Förutom den interna verksamheten finns kunder inom olika sektorer. Isbrytarna och isbrytande forskningsfartyg kan användas inom nationella och internationella områden där behov av starka fartyg med isbrytningsförmåga föreligger. Arbetsfartygen är flexibla enheter som kan användas för olika maritima verksamheter runt våra kuster, t.ex. farledsarbeten, transporter, tyngre lyft, isbrytning och sjömätning.

De isbrytande resurserna lämpar sig väl för olika typer av verksamheter i arktiska och subarktiska farvatten under tidpunkter då fartygen inte behövs i ordinarie verksamhet. Efterfrågan på denna typ av tonnage har de senaste åren ökat i takt med att issituationen förbättrats och att framför allt den klimatologiska och oceanografiska forskningen ökat i omfattning i dessa farvatten. Stater med intresse i dessa farvatten önskar också utföra mätning- och bottenundersökningsverksamhet i dessa relativt okända delar av världen och kommersiella forskningsinstitut m.fl. intressenter önskar intensifiera sin undersökningsverksamhet. Genom en offensiv marknadsföring kan ett merutnyttjande av fartygen bidra till ett positivt finansnetto. Vår nya, övergripande isbrytarstrategi sätter ramarna för Rederiets isbrytare.

Arbetsfartygen sköter redan i dag utmärkningen åt ett antal hamnar men detta kan ytterligare utvecklas.

Forskningsfartygsutredningens förslag ger möjlighet att effektivare utnyttja verkets fartyg och båtar.



Ledningsstöd

Ledningsstöd är ett stöd till Sjöfartsverkets ledningsgrupp i att utveckla verksamheten och driva strategiska och verksamhetsövergripande projekt där vi erbjuder spetskompetens inom utpekade områden. Det gäller strategiska frågor, större beslut och remisser.

Vi har ansvaret för myndighetsuppgifter avseende allmänna hamnar och farleder i enlighet med Farledslagen. Genom oss svarar Sjöfartsverket för att underlag inom sitt verksamhetsområde vad avser tillämpningen av miljöbalken, plan- och bygglagen samt Nationella planen tillhandahålls.

Genom Ledningsstöd skapar Sjöfartsverket också förutsättningar för att driva stora nationella och internationella projekt, som t.ex. MONALISA och större farledsprojekt, bl.a. i Norrköping, Gävle och Mälaren.

MONALISA-projektet är ett exempel på sjöfartens goda innovationsmöjligheter och Sjöfartsverkets roll som en drivande aktör. Ledningsstöd, marknad och samhälle fortsätter arbetet med att stärka våra externa kontaktytor.

Ledningsstöd erbjuder stöd till Näringsdepartementet i policyfrågor om TEN-T, Gröna korridorer och sjömotorvägskonceptet. Vi tillhandahåller också kompetens för dels ansökningar om EU-bidrag till Sjöfartsverkets projekt och verksamhet, dels till hamnar och industrier inom avdelningens verksamhetsområde.

Sjömansservice

Sjömansservice bidrar till säkrare fartyg genom att erbjuda en meningsfull och aktiv fritid för sjömän för att så långt möjligt kompensera sjöfolket för det kultur-, fritids- och informationsutbud man går miste om på grund av sjötjänstgöring. Vi bedriver uppsökande verksamhet och klubbverksamhet i Stockholm, Norrköping, Göteborg, Malmö, Antwerpen och Rotterdam.

Vi planlägger, samordnar och genomför kultur- och fritidsverksamhet för sjöfolk i enlighet med bestämmelserna i ILO-konventionen. Vi tillhandahåller också ändamålsenliga och tidsenliga tjänster och service samt vänder oss till ett stort antal kunder inom hela sjöfartsklustret.

Sjömansservice verksamhet är under ständig utveckling, inte minst i fråga om användandet av ny informationsteknik (t.ex. läsplattor) och tillgång till sociala

medier. I detta arbete ingår att undersöka andelen fartyg med internetanslutning, hur vårt utbud kan göras mer attraktivt för yngre personer och hur vi kan bli mer interaktiva.

Kunskapsstjänster

Sjöfartsverkets samhällsuppdrag innebär att erbjuda kunskap, stöd och service till våra kunder. Vi vänder oss till både Regeringskansliet, andra myndigheter, det svenska sjöfartsklustret, internationella samarbetsparter och organisationer och allmänhet. En central del i uppdraget är löftet till våra kunder att erbjuda bästa möjliga kunskap inom en rad områden inom sjöfartssektorn.

Näringslivsutveckling

Sjöfartsverket erbjuder kunskap om sjöfartsnärings villkor, tendenser i hur den utvecklas och analyser av hur dess konkurrensvillkor skulle kunna förbättras. Detta är något som vi förmedlar till våra kunder genom att delta i offentliga utredningar, seminarier och annan samverkan. Vi förmedlar också våra omvärldsanalyser i remissvar och frågor från våra kunder.

För att skapa en plattform i Sverige för samverkan mellan olika myndigheter, näringslivet och andra intressenter som arbetar för och kan dra nytta av åtgärder som underlättar för sjöfarten, har vi inrättat en nationell FAL-kommitté som grundar sig på arbetet i IMO:s motsvarande kommitté (Facilitation Committee (FAL)). Sjöfartsverket deltar vidare i EU:s Safe Sea Net-samarbete (se nedan) och i arbetet med e-navigation med målsättningen att prioritera och utforma kraven för e-navigationstjänster, vilket kommer att vara av stor betydelse för sjöfarten i vårt närområde och i förlängningen för svensk industri. Arbetet siktar mot att en internationell standard för systemarkitektur, dataformat och utrustning, som krävs för e-navigation, uppnås.

Safe Sea Net

En viktig uppgift som Sjöfartsverket har är att ansvara för Safe Sea Net i Sverige och administrera anmälan om ankomst och avgång, farligt gods samt fartygsgenererat avfall från anmälningskyldiga fartyg i enlighet med EU:s olika direktiv. Tjänsten har dels en central roll i att Sjöfartsverkets samlade e-tjänster blir i toppklass, dels en god utvecklingspotential i att uppgifter som redan

finns i andra system återanvänds.

Miljö- och klimatskydd

Sjöfartens påverkan på miljön engagerar allmänheten och politikerna i hög grad. Sverige, med en av EU:s längsta kuststräckor, har fokuserat på sjöfarten i Östersjön och Östersjöländerna har gemensamt under åren vidtagit ett stort antal åtgärder för att förbättra sjö- och miljösäkerheten genom ländernas gemensamma aktionsplan som antogs 2007. Sjöfartsverket utvecklar, sprider och förmedlar kunskap om sjöfartens miljöpåverkan, genomför åtgärder och styrmedel för att minska den. Det innebär bl.a. utveckling och uppföljning av nationella miljömål som berör sjöfarten samt att bidra till nationell rapportering.

Vi har en helhetssyn över sjöfartens miljöpåverkan, viktiga nätverk internationellt och nationellt, goda kontakter med forskningsvärlden och ett eget system tillsammans med SMHI för att beräkna emissioner till luft. Sjöfartsverket kommer att fokusera på sakområden som att inrätta ett kväveoxidkontrollområde (NECA), slutföra arbetet med ett emissionsberäkningssystem, verka för att minska båtlevets miljöpåverkan och förbättra avfallsmottagning i hamnar i Östersjöområdet samt verka för miljödifferenterade ekonomiska styrmedel, scenariobyggande och förbättrad miljöstatistik.

Sjöfartsverket deltar likaså i genomförandet av Östersjöländerna aktionsplan för att förbättra Östersjöns miljö och i miljörelaterade projekt i EU:s Östersjöstrategi (prioritetsområdet Clean Shipping).

Krisberedskap

Sjöfartsverket ska identifiera hot, risker och beroenden inom krisberedskapsområdet för verkets samtliga ansvarsområden. Vi ska även identifiera brister i sjöfartssektorns förmåga att hantera omfattande störningar och kriser.

Sjöfartsverket verkar för att minska sårbarheten i samhället och utveckla en god förmåga att hantera sina uppgifter under såväl fredstida krissituationer som vid höjd beredskap. I detta arbete samverkar vi med andra myndigheter, länsstyrelser, kommuner, landsting, näringsliv och organisationer för att se hur krisberedskapen inom ett område och mellan områden bör och kan stärkas. Detta sker för Sjöfartsverkets del i samverkansområdena Transporter respektive Skydd, undsättning och vård. Inom ramen för Samverkansområde Transporter bidrar vi till att säkerställa en grundläggande transportverksamhet som tillgodoser samhällets behov av transporter i de fall då samhället är utsatt för omfattande störningar från fredstida kriser och höjd beredskap.

Vi upprätthåller vidare vissa beredskapsfunktioner för Norrköpingskontoret och har en administrativ samordning av krisberedskapsfrågor.

Forskning och innovationer

Sjöfartsverket bedriver verksamhet i syfte att tillgodose sjöfartsnäringens behov av forskning och innovationer, nationellt som internationellt, samt allokera medel för de insatser som ger de mest kostnadseffektiva bidragen för att Sverige ska behålla sin roll som en ledande sjöfartsnation. Hela sjöfartsklustret med såväl näring



som utbildnings- och forskningsinstitutioner samt andra myndigheter är viktiga intressenter i denna verksamhet.

Forsknings- och innovationsarbetet syftar till sjösäkerhets- och miljöförbättrande åtgärder samt innovationer som ger sänkta kostnader eller en samhällsekonomiskt bättre lösning i vår verksamhet och i sjöfartsnäringen.

Vi följer utvecklingen inom nationell och internationell sjöfartsforskning, inte minst inom EU-samarbetet, för att få beslutsunderlag för svenska satsningar. Vi följer upp pågående projekt och arbetar för att genomförda satsningar tas i drift.

Sjöfartsverket strävar efter att bli den samlande myndigheten för sjöfartsforskning med ett starkt varumärke, en förändrings- och innovationsvänlig inriktning och starka nätverk, främst med sjöfartsnäringen och universitetet. Vi vill öka vårt forsknings- och innovationsarbete och söker aktivt medfinansiering för olika projekt. Sjöfartsverket kommer därför under 2011 att ta fram en nationell agenda för svensk sjöfartsforskning. Vi vill lyfta fram de utredningar, t.ex. transportforskningsutredningen och konkurrenskraftsutredningen, som under 2010 gjorts på uppdrag av regeringen och som lagt fram ett antal förslag om omfattande satsningar på svensk sjöfartsforskning med Sjöfartsverket som samordnande myndighet.

Global utveckling och internationellt arbete

Sjöfarten är en global näring, vilket kräver en aktiv medverkan i det internationella arbetet. Det gäller såväl sjötrafikledning, sjögeografisk verksamhet, isbrytning, sjö- och flygräddning, farledsverksamhet, sjömäns välfärdsfrågor, krisberedskap och miljöarbete. Vårt

engagemang sker i synnerhet inom ramen för Sveriges deltagande i FN-organisationerna IMO och IHO, EU:s sjöfartssamarbete, Östersjösamarbetet HELCOM, branschorganisationerna PIANC och IALA samt världssjöfartsuniversitetet WMU i Malmö. Sjöfartsverket har därtill ett av regeringen delegerat ansvar för globalt utvecklingsamarbete via WMU – ett av Sveriges genom tiderna mest framgångsrika utvecklingsprojekt.

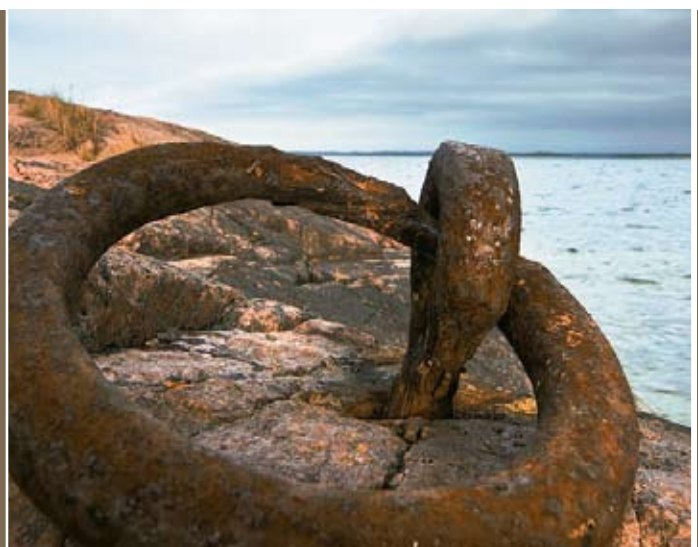
Sjöfartsverkets nära samarbete med Transportstyrelsen, som ansvarar för den norm- och regelgivande delen i det internationella arbetet, har ett tydligt mervärde.

Sjöfartsverket erbjuder expertstöd såväl som att företräda Sverige där myndigheten har sådant mandat från regeringen. Vår internationella samordningsfunktion tar hand om internationella frågor inom verkets ansvarsområde och koordinerar dessa på ett effektivt sätt i syfte att skapa goda förutsättningar för ett samstämt svenskt agerande i det globala och europeiska sjöfartsarbetet.

I det internationella arbetet ingår också det globala utvecklingsarbetet med rena hav, svenskt bidrag till den maritima knutna marina miljön och maritimt relaterat utvecklingsamarbete. Det är i grunden en beställning från regeringen till följd av svensk utrikes-, utvecklings- och biståndspolitik, miljö- och klimatpolitik samt sjöfartspolitik. Det globala utvecklingsarbetet är en del av myndighetsuppgiften och sker inom ramen för finansiering av SIDA. Sjöfartsverket deltar vidare i det Marina Initiativet, som är ett långsiktigt, svenskt engagemang.

Båtlivet

Båtlivet är den enskilt största folkrörelsen i Sverige. Sjöfartsverket har en unik kompetens inom sjöfarts-



området genom sin verksamhet inom räddningstjänst, sjökarteproduktion, sjösäkerhetsanordningar och annan infrastrukturhållning, något som i högsta grad berör båtlivet. Detta i kombination med verkets nära relation med övriga sjöfartsklustret och kunskaper om sjöfartssektorn ger oss goda förutsättningar att bli en betydelsefull aktör inom båtlivsnäringsen, inte minst vad avser turism.

Sjöfartsverket ser det som en självklarhet att inte bara utgöra ett infrastruktur- och kunskapsstöd för frågor inom båtlivet, utan att genom ett nära samarbete med båtlivsorganisationer skapa och producera tjänster som både bidrar till en hög sjösäkerhet och förbättrat miljöskydd samt skapar ett mervärde för hela båtlivet genom renodlade servicefunktioner.

Sjöfartsverket deltar i samarbete med Transportstyrelsen i olika fora för ökad sjösäkerhet och miljöskydd i fritidsbåtstrafiken genom information och rådgivande verksamhet, något som involverar såväl andra myndigheter som miljöorganisationer, båtlivsorganisationer, fritidsbåtägare och båttillverkare.

Sjöfartsverket är en aktiv samhällsaktör inom båtlivet med fokus på säkerhet och miljö och ska med stöd i egen och andras omvärldsbevakning analysera de samhällsekonomiska aspekterna av existerande bestämmelser samt även framtida utveckling och trender. Sjöfartsverket ska även främja förbättringsarbete med avseende på säkerhet och miljö genom samarbete med forskare, innovatörer och berörda intressenter. Till Sjöfartsverket ska berörda intressenter kunna vända sig för att få snabb och korrekt vägledning.

Sjö- och flygräddning

Sjöfartsverket är ansvarig myndighet för flyg- och sjöräddningstjänstens bedrivande enligt lagen (2003:778) om skydd mot olyckor inom svenskt ansvarsområde.

SAR-verksamheten styrs av internationella konventioner, svensk lagstiftning och bilaterala avtal med våra närliggande grannländer. Till detta kommer svenska föreskrifter och andra myndigheters regler och krav. Sjöfartsverkets räddningstjänstansvar innebär att svara för mål, organisera SAR-kapacitet, planera, genomföra, följa upp, analysera, utreda och vidta åtgärder så att SAR genomförs i enlighet med styrande internationella och nationella dokument och att fastställda mål uppfylls.

Den svenska organisationen för SAR består av Sjöfartsverkets egna och upphandlade resurser och lämpliga externa samhällsresurser.

SAR är ytterst en samhällsviktig verksamhet som ska tillhandahållas till nödställda eller hjälpbehövande med humanitärt fokus och utan ekonomiska incitament vid nödtillfället. Verksamhetens framgångsfaktorer är kompetens, effektivitet, professionalism och förändringsorientering. Vi ska uppfattas som en förtroendeingivande och ansvarstagande organisation av vår uppdragsgivare, omvärld och nödställda.

Staten fastställer en ambitionsnivå för nationell SAR genom en dimensionerande målsättning. Räddningstjänsten är således målstyrd. Sjö- och flygräddningstjänsten ska på svenskt territorialvatten inom 60 minuter, i 90 procent av fallen, efter det att enheter larmats av JRCC, kunna undsätta en nödställd med en flyg- eller yt-enhet, förutsatt att positionen är känd. På internationellt vatten som ingår i svensk sjö- och flygräddningsregion ska 90 minuter gälla.

Saknade luftfartyg med sändande ELT ska vara lokaliserade inom 90 minuter efter fastställt nödläge medan luftfartyg utan sådan utrustning på motsvarande sätt ska vara lokaliserade inom 24 timmar. Undsättning ska kunna påbörjas omgående efter lokalisering.

Ledning och samordning av flyg- och sjöräddningsinsatser beskrivs ytterligare inom affärsområde Sjökommunikation (avseende JRCC).

Mål för övriga tjänster

Rederiet

De långsiktiga målen för verksamheten är att:

- Vi ska tillgodose resursbehovet av specialanpassade fartyg med kompetenta besättningar för att fullgöra våra åtaganden och uppgifter.
- Vi ska planera för en långsiktig nyrekrytering kombinerat med möjligheten till växeltjänstgöring mellan verkets specialfartyg och andra enheter inom liknande verksamhet eller inom övriga handelsflottan.
- Ha ett affärsmässigt och effektivt Rederi i klass med de bästa på marknaden.

De strategier vi kommer att arbeta efter för att nå målet är att:

- En översyn ska göras av övriga fartygsresurser för att löpande kunna upprätthålla målen. Exempelvis kommer kontrakten med tillgängliga Viking-isbrytare att gå ut inom den kommande femårsperioden och vi måste säkra fortsatt tillgång till denna typ av resurs för att uppnå målen.
- Sjöfartsverket kommer att se över möjligheter till olika former av kombinationsfartyg för att anpassa fartygsflottan till att vara användbar inom flera olika verksamheter.
- Tillsammans med näringen och affärsområde Sjökommunikation fastställa en isbrytarstrategi som leder till en isbrytarorganisation som står starkt rustad för sin kärnverksamhet och möjliggör ett ökat utnyttjande av våra fartygsresurser.
- Vi ska etablera en stark underhållsorganisation och ett effektivt utnyttjande av sjögående personal inom flera verksamhetsområden samt tillhandahålla praktikplatser för studerande.
- Livstidsförlänga Atle-klassens isbrytare så att fartygen kan utnyttjas i ytterligare 20 till 25 år, något som även inkluderar att vi beaktar stigande bränslekostnader.
- I enlighet med den s.k. forskningsutredningen integrera statens fartyg för marin miljöövervakning, kartläggning och forskning i Sjöfartsverkets rederi. Detta förutsätter långsiktiga, bindande avtal med berörda myndigheter som säkerställer tillgången på fartygsresurser och som inte innebär att verkets ekonomi äventyras.



- Arbeta hårt med kapitalrationaliseringar under 2011-2012.

Ledningsstöd

Långsiktiga mål för verksamheten vid avdelningen är att:

- Vi ska uppfattas som ett professionellt stöd till Sjöfartsverkets ledningsgrupp.
- Vi ska utreda differensen mellan behovet och utbudet av sjösäkerhetsanordningar i samtliga större sjötransportleder.
- Vi ska i samverkan med sjöfartssektorns aktörer och kollegor i andra länder utveckla EU:s sjömotorvägskoncept.

De strategier vi valt att arbeta efter för att nå målen är att:

- Arbeta för att i projekt öka medfinansieringen av Sjöfartsverkets kärnverksamheter.
- Tillsammans med Samhälle och Marknad skapa ett synkroniserat Sjöfartsverk.
- Verka för finansiering av projekt utanför projektbudget genom bl.a. extern finansiering, delad finansiering, statsanslag eller EU-bidrag.

Sjömansservice

Långsiktiga mål med arbetet är:

- Kostnadseffektiviteten ska öka jämfört med 2010.
- Att tydliggöra vår verksamhet inom ICSW

De strategier vi valt att arbeta efter för att uppnå dessa mål är att:

- Genom ett mer aktivt deltagande i ICSW:s olika fora visa på vår verksamhet som en förebild för andra.

- Upprätta en ännu bättre dialog med våra kunder genom t.ex. sociala medier och enkäter.
- Upprätta en direktdialog med rederier och managementbolag för att utvärdera fartygens möjligheter att tillgodogöra sig ny teknik.
- Utveckla fler samarbeten med våra nordiska motsvarigheter, kommuner, nordiska sjömanskyrkor och föreningar för att utveckla verksamheten ytterligare i syfte att uppnå en flexibilitet som efterfrågas av våra kunder.
- Följa upp teknikutvecklingen i medieområdet och fartygens utveckling i syfte att anpassa utbudet.
- Utveckla och effektivisera biblioteksverksamheten.

Näringslivsutveckling

Långsiktiga mål med arbetet inom området är att:

- Utveckla en flexibel och lättillgänglig kunskapsbank för att effektivisera sammanställningar av statistik och fakta efter uppdragens behov.
- Vara det självklara förstavalet när våra kunder söker stöd i sjöfartens näringslivsfrågor.

De strategier vi valt att arbeta efter för att uppnå dessa mål är att:

- Kommunicera och synliggöra vår kunskapsbank på näringslivsområdet.
- Verka i olika fora och nätverk för att stärka sjöfartsnäringens konkurrensvillkor.
- Verka för ändamålsenliga, enkla och effektiva rapporteringskrav och uppgiftslämnande för sjöfarten.
- Ta fram och marknadsföra vår nya näringslivspolicy.

Safe Sea Net

Följande långsiktiga mål har satts upp för verksamheten



En myndighetsgemensam portal för farygsrapportering ska vara klar senast sommaren 2015.

med Safe Sea Net (SSN):

- Öka kundnöjdheten, bl.a. annat genom en förbättrad kundstödsfunktion under obekvämlig arbetstid.

- Alla fartyg som anlöper Sverige och som är rapporteringspliktiga ska rapportera enligt gällande regler.

- Den myndighetsgemensamma portalen, en inrapporteringsportal i samarbete med Kustbevakningen, Transportstyrelsen och eventuellt Tullverket, ska vara i drift senast sommaren 2015.

Strategier som lagts fast för arbetet är att:

- Skapa ett användbart system i samarbete med kunderna genom att möta näringen och inhämta synpunkter samt ta tillvara förslag på förbättringar.

- Se över möjligheten till att införa mobila lösningar för att underlätta användandet.

- Öka kundnöjdheten genom att integrera Safe Sea Net i kundstödsfunktionen.

- Vidareutveckla systemet till att bli pålitligt och säkert, jobba med inloggningssäkerhet och risker mot felaktig informationsspridning.

- Ta fram och införa nya valideringsprocesser, som säkerställer att vi skickar korrekt information till det centrala SSN-systemet.

- Genomföra kundundersökningar för att mäta kundnyttan och kundnöjdheten.

Miljö- och klimatskydd

Långsiktiga mål för arbetet med skydd för miljön och klimatet är att:

- Ha tillgång till en flexibel och lättillgänglig kunskapsbank med syftet att effektivisera sammanställningar av statistik och fakta efter uppdragens behov.

- Bidra till att hänsynsmålen i transportpolitiken uppnås.

Strategier för arbetet som lagts fast är att:

- Kommunicera och synliggöra vår kunskapsbank på miljöområdet.

- Genom att på ett synligt, kompetent och korrekt sätt förmedla kunskap ska Sjöfartsverket vara det självklara förstavalet när våra kunder söker stöd i sjöfartens miljöfrågor, med undantag av norm- och regelgivning.



- Förbättra vår förmåga att bygga scenarier för sjöfartens påverkan på framtida miljö- och klimatutveckling.

Krisberedskap

Målen på lång sikt för arbetet med krisberedskapsfrågorna är att:

- Den regionala verksamheten ska involveras mer i arbetet.
- Projekt ska genomföras inom beviljad ram för anslagsmedel och enligt plan.

Strategier för verksamheten för att uppnå målen är att:

- Sjöfartsverket ska ha en bättre dialog med den egna regionala verksamheten.
- Dialogen med övriga samverkansparter ska förbättras.

Forskning och innovationer

Långsiktiga mål för vårt arbete med forskning och innovationer är att:

- Öka antalet forsknings- och innovationsprojekt inom sjöfartsområdet genom att stärka den finansiella basen för svensk sjöfartsforskning och innovationer med bäring på sjöfarten.
- Andelen EU-medel till svensk forskning och innovationer inom sjöfarten ska öka jämfört med 2010 års nivå.

Dessa mål innebär att vår strategi kommer att inriktas mot att knyta kontakter med intressenter, såväl nationellt som internationellt inom sjöfartsforsknings- och innovationsområdet:

- Vårt fokus ändras från ett stort antal spridda satsningar till färre områden med större genomslagskraft.
- Vi ska bevaka utvecklingen inom EU och i andra sam-

manhang där medfinansiering i för sjöfarten angelägna projekt kan erhållas.

Global utveckling och internationellt arbete

Långsiktiga mål för det internationella utvecklingsarbetet är:

- I internationella förhandlingar i maritima frågor medverkar Sjöfartsverket till en hållbar avvägning av landets, sjöfartens och miljöns intressen.

Strategierna för att åstadkomma detta är att:

- Det internationella arbetet ska effektiviseras och bli mer proaktivt i alla områden där Sjöfartsverket har ett ansvar och kompetens att erbjuda.
- Bidra till att föra ut svenska ståndpunkter och ställningstaganden internationellt.
- Kommunicera öppet och tydligt om vårt engagemang i dessa frågor.

Båtlivet

För den verksamhet som bedrivs med inriktning mot båtlivet har dessa långsiktiga mål lagts fast:

- Miljöpåverkan från fritidsbåtssektorn ska minska.
- Intressenterna inom båtlivet ska uppfatta Sjöfartsverket som ett infrastrukturstöd och ett kunskapsstöd som ger snabb och kompetent vägledning.
- Bidra till att antalet olyckor med fritidsbåtar minskar.
- Beslut om vilka farleder som ska vara tillgängliga för fritidsbåtlivet ska tas samt standard på sjösäkerhetsanordningarna fastslås.
- Fritidsfarleder ska kunna sjömätas på ett enklare och billigare sätt.

För att uppnå de långsiktiga målen har följande strate-



gier utarbetats.

- Kunderna ska uppfatta Sjöfartsverket som den naturliga båtlivsorganisationen för service och tjänster.
- Sjöfartsverket ska arbeta med att skapa förutsättningar för en ökad båtturism.
- Undersöka möjligheten att sjömäta fritidsfarleder på ett enklare och billigare sätt, t.ex. genom mätning via helikopter.
- Skapa förutsättningar för ett bättre innovationsklimat vad avser båtlivet.

Sjö- och flygräddning

Sjö- och flygräddning är en samhällsviktig verksamhet som ska tillhandahållas till nödställda eller hjälpbehövande med humanitärt fokus och utan ekonomiska incitament vid nödtillfället. Sjö- och flygräddningstjänsten ska ses som en betryggande beredskapsfunktion som med hänsyn till verksamhetens förutsättningar ska bedrivas effektivt och under säkra former för räddningspersonal och nödställda.

Långsiktiga mål för sjö- och flygräddningen är:

- Sjöfartsverket ska i sin roll som ansvarig myndighet för svensk sjö- och flygräddning uppfattas som en förtroendeingivande och ansvarstagande organisation av uppdragsgivare, nödställda och samarbetsparter.
- Den operativa kapaciteten och förmågan i det nationella systemet ”Helikoptertjänster” ska öka med bibehållen hög kvalitet.
- Långsiktig finansiell stabilitet ska uppnås i det nationella systemet ”Helikoptertjänster”.
- Verksamheten ska bidra till att en större total effektivitet uppnås i ett samhällsekonomiskt perspektiv.

- Vi ska verka för att nuvarande bilaterala avtal mellan länderna ska ersättas med multilaterala avtal.
- Vi ska ha ett proaktivt förhållningssätt med förebyggande och förutseende prövningar som t.ex. scenariobaserad planering.
- Vi ska verka för en utvecklad verksamhetsuppföljning som samordnas med annan uppföljning av samhällets räddningstjänst avseende t.ex. förutsättningarna för en mätbar operativ förmåga samt uppföljning av effektmål, statistik, kostnadseffektivitet och analyser.

Följande strategier för att uppnå de långsiktiga målen har utarbetats:

- En övergång till ett nytt räddningshelikoptersystem ska ske.
- Möjligheterna till en förändrad organisering av helikopterverksamheten ska prövas.
- Samarbetet med andra organisationer med angränsande verksamhet, som t.ex. Försvarsmakten, Rikspolisstyrelsen och Sveriges kommuner och landsting ska söka utvecklas.
- Resursdialogen med andra räddningstjänstansvariga organisationer ska fortsätta i syfte att uppnå ett mer utnyttjande av SAR-systemet som ett samhällsnyttigt system.
- Det internationella samarbetet ska stärkas genom fördjupat samarbete med ansvariga myndigheter i Finland och Estland respektive Danmark och Norge.



Kortsiktiga mål – Övriga tjänster

I det följande avsnittet beskrivs i punktform de kortsiktiga målen för verkets tjänster som tillhandahålls i den del av organisationen som inte ligger i avdelningen

Rederiet

- Vi ska förse Sjöfartsverkets affärsområden med ändamålsenliga fartygsresurser på ett kostnadseffektivt sätt.
- Våra fartyg ska kunna användas för flera uppgifter inom affärsområdena.
- Extern uthyrning av ledig fartygskapacitet ska öka.
- Fartygens status ska vara i enlighet med gällande, kommande och förväntade kommande internationella regler.
- Verksamheten och fartygsresurserna ska vara säkerhets- och miljöcertifierade.
- Vi ska arbeta enligt den nya isbrytarstrategin.

Ledningsstöd

- Beslutade projekt ska genomföras enligt plan.
- Ledningsstöd ska inom sitt verksamhetsområde se till att Sjöfartsverkets ledning har ett fullgott underlag för sina beslut i strategiska frågor.
- Ledningsstöd ska säkerställa att Sjöfartsverket är en naturlig och uppskattad samarbetspartner i arbetet med den Nationella planen för åtgärder i infrastrukturen.

Sjömansservice

- Erbjud service till våra kunder i enlighet med Sveriges åtagande gentemot ILO.
- Vi ska vara kundernas förstaval när det gäller välfärd till sjöss och i hamn samt vara en modern serviceorganisation.

- Filmtjänsten ska minst behålla nuvarande abonnenter och inventera efterfrågan på andra marknader.
- Hälsa, motion och säkerhet ska vara i fokus genom aktiviteter som uppmuntrar till ett hälsosamt och aktivt liv.
- Öka utlåningen av e-böcker i jämförelse med 2010 års siffror.

Näringspolitik

- Vi ska genomföra 20 procent fler uppdrag med näringslivsvinkling från externa beställare 2014 jämfört med 2011.
- Vi ska vara en central aktör som alltid blir rådfrågad vad gäller sjöfartens näringslivsfrågor.
- Vi ska vara Regeringskansliets förstahandsval när de behöver stöd i frågor om sjöfartens konkurrenssituation.

Safe Sea Net Sweden

- Vi ska i samarbete med andra interna e-tjänster, lotsplanering och farledsdeklaration, utveckla och ta i drift ett gemensamt användargränssnitt.
- Hamnar ska inte dubbelrapportera avfall till Transportstyrelsen.
- Incidenthanteringen ska tas i drift och vara tillgänglig dygnet runt.
- Andelen saknade fartygsanmälningar ska minska från sex procent 2010 till fyra procent 2014.
- Andelen saknade farligt gods-rapporter ska minska från 27 procent 2010 till 15 procent 2014.

Miljö- och klimatskydd

- Vi ska genomföra 20 procent fler uppdrag från externa

beställare 2014 jämfört med 2011.

- Vi ska år 2014 vara en central aktör som driver miljö- och klimatfrågor samt alltid blir rådfrågad om dessa.
- Vi ska vara Regeringskansliets förstaval när de behöver stöd i frågor om sjöfartens miljö- och klimatpåverkan, med undantag av norm- och regelgivning.

Krisberedskap

- Vi ska stärka dialogen med den regionala verksamheten.
- De projektplaner som är uppsatta ska genomföras inom beviljad ram för anslagsmedel samt inom fastställda tidplaner.

Forskning och innovationer

- Vi ska under 2011 ta fram en nationell agenda för svensk sjöfartsforskning.

Global utveckling och internationellt arbete

- De Sida-finansierade insatserna ska vara självfinansierande.
- Vi ska ha en god servicenivå, hög kvalitet och leveranssäkerhet i finansierade uppdrag för Sida.
- Tjänsteexport ska enbart utföras vid ett ekonomiskt överskott.

Båtlivet

- Finansieringen för båtlinjetjänster ska säkras och verksamheten ska uppvisa ett ekonomiskt överskott.
- Ett miljöledningssystem, som är certifierbart mot ISO 14001-standarden, ska införas för verkets arbete med frågorna.

- En båtlinjestrategi ska tas fram som beskriver vad vi kan erbjuda och hur vi kan nå ut till marknaden med våra erbjudanden.

Sjö- och flygräddning

- Vi ska arbeta för kortare ledtider i gränsöverskridande processer genom ökad verksamhetsdialog med ansvariga parter.
- Vi ska tillsammans med våra avtalsländer delta i internationella SAR aktiviteter.
- Vi ska med anledning av tecknad överenskommelse delta i Arctic SAR samarbetet med de arktiska länderna.
- Vi ska verka för att graden av samordning och samverkan med andra räddningstjänstansvariga organisationer ökar.
- Målsättningarna för sjö- och flygräddningsverksamheten ska utvecklas genom att ta fram säkerhetsmässiga kriterier under vilka räddningsinsatser ska genomföras.
- Vi ska arbeta med en verksamhetsplaneringsmodell med riskvärderingar, som t.ex. Operational Risk Management (ORM).
- Balansen mellan kompetens och resurser inom verksamhetsområdet ska säkerställas.



Interna strategier och riktlinjer

Kommunikationsstrategi

Sjöfartsverket satsar offensivt på att stärka kommunikationen, både internt och externt. Vi ska förmedla en tydlig identitet och den samhällsnytta sjöfarten bidrar till. Utifrån varumärkesplattformen ska kommunikationen anpassas till olika målgruppers behov och intressen. Budskap och kanaler ska fastställas i kommunikationsplaner.

Att ha en strukturerad dialog med kunderna och ständigt utveckla verksamheten i rätt riktning, är viktiga utgångspunkter för ett arbete där kunden står i centrum. Vi måste möta kunderna i rätt forum och med rätt attityd, och mäta hur väl vi lyckas. Det krävs också en professionell extern kommunikation som i rätt kanaler sprider genomtänkta och positiva budskap till rätt målgrupper. Det innebär bland annat en proaktiv mediehantering, en tilltalande extern webbplats och andra etablerade kanaler. Den interna kommunikationen ska verka för att medarbetarna förstår vart Sjöfartsverket är på väg och hur var och en kan bidra till att målen uppfylls. Dialog, tydlighet och öppenhet är ledord för den interna kommunikationen.

Målgrupper för kommunikation

Betalande kunder är de som betalar Sjöfartsverket direkt. Det handlar framför allt om redare och skeppsmäklare som bekostar våra tjänster och vår verksamhet i form av sjöfartsavgifter, men också om de som köper exempelvis sjökort och båtsportkort. *Kunder som använder våra tjänster* är också viktiga för hur vi uppfattas av omvärlden, även om de inte betalar direkt till oss. Här finns alla de som färdas i våra farleder, använder vår sjö- och flygräddning, går in på vår webbplats för att titta på exempelvis ViVa (mätning av vind- och vattennivå) – alltså bland annat båtlivet. Här finns också andra grupper, ex.vis de sjömän som kommer i kontakt med Sjömansservice. *Uppdragsgivare* är ytterst det svenska folket, representerade av regering, riksdag och Näringsdepartementet som Sjöfartsverket lyder under samt vår egen styrelse. *Intressenter* består av två olika typer av grupper. Först och främst de som direkt berörs av vår verksamhet och hur vi arbetar, som exempelvis Sveriges hamnar och alla transportköpare som använder sjö-

farten som transportmedel. En annan viktig del är alla de som indirekt berörs – som befolkningen längs våra kuster och vattenvägar som vill ha rent vatten att dricka och bada i, och därför är måna om att sjöfarten är säker och inte leder till utsläpp av olja eller andra föroreningar. *Samverkanspartner* är de vi samarbetar med – andra myndigheter, länsstyrelser, kommuner, enskilda hamnar, Sjöräddningssällskapet, sjöfartsklustret, universitet och lärosäten med flera. *Leverantörer* är de som på olika sätt levererar tjänster och produkter till Sjöfartsverket, och som Sjöfartsverket därför är beroende av. *De anställda* är alla som jobbar på Sjöfartsverket i dag. Att våra medarbetare är ambassadörer för vår verksamhet och förstår vart vi är på väg är grundläggande för att vi ska nå våra mål. *Framtida medarbetare* är de som kanske vill börja arbeta på Sjöfartsverket – både de som nu söker jobb, de som går relevanta utbildningar och andra intressanta yrkesgrupper.



Ledarskap

Ledarskapet inom Sjöfartsverket präglas av att vi är en organisation med en mycket lång tradition. Många av våra anställda är sjökaptener vilket också präglar vårt ledarskap. För att Sjöfartsverket ska nå sina mål och lösa sina framtida uppgifter behöver ledarskapet utvecklas. Med ett starkt ledarskap säkerställer vi den fortsatta utvecklingen av Sjöfartsverket. Ledarskapet utvecklar vi genom att vi breddar och stärker kompetensen på våra chefer. Vi behöver fler ledare som har akademisk bakgrund och erfarenhet från andra branscher i kombination med stark inre drivkraft.

Ledarskapet inom Sjöfartsverket bör främst utvecklas avseende förståelse för verkets övergripande mål och strategier, ekonomikunskaper, nytänkande, strategisk förmåga, förändringsarbete, leveransförmåga, krismedvetenhet och medarbetarengagemang. Även de ”mjuka” faktorerna är viktiga för ett framgångsrikt ledarskap. Inom Sjöfartsverket vill vi att ledarskapet ska präglas av bl.a. självinsikt, tydlighet, engagemang, tillgänglighet, lyssnande dialog, positivitet, handlingskraft och målstyrning. Som ledare inom Sjöfartsverket brinner man för sitt ledarskap och känner en glädje i att utveckla sina medarbetare. Varje ledares agerande tar sin utgångspunkt från Sjöfartsverkets strategiska plan.

Som ledare inom Sjöfartsverket företräder du arbetsgivaren och du förväntas utveckla och motivera enskilda medarbetare och grupper till att ta eget ansvar för sina ansvarsområden. Som ledare förväntas du verkställa det som beslutats.

Medarbetarskap

Medarbetarskap är förmågan att hantera ansvarsrelationer till sin arbetsgivare, till det egna arbetet och till sina kollegor. På Sjöfartsverket ska vi ha ett starkt medarbetarskap. Detta ska vi åstadkomma genom en långsiktig ledar- och medarbetarutveckling.

Att vi alla ska ta ansvar är grundläggande för att vår verksamhet ska fungera väl. Men ansvarstagande är inte en självklarhet för alla, eller i alla sammanhang. Att ta ansvar är dels en förmåga hos den enskilde medarbetaren, som bland annat påverkas av vår kompetens, våra erfarenheter och vår personlighet. Medarbetarens förmåga att ta ansvar är därutöver en ledarfråga. Har vi en miljö och kultur som främjar att medarbetarna tar ansvar på ett självklart sätt? Finns ambitionen att utveckla medarbetarskapet så måste därför även ledarskapet utvecklas.

Medarbetarskap handlar om vad vi kan förvänta oss av andra. Vilka krav kan vi ställa på människor i vår omgivning? Vilka krav kan vi ställa på oss själva?

En kultur av medarbetarskap är också en faktor som påverkar att man uppfattar Sjöfartsverket som en attraktiv arbetsgivare bland potentiella medarbetare.

Servicekultur

Sjöfartsverket är en serviceorganisation som erbjuder tjänster till sina kunder. Målgrupperna för tjänsterna är olika, men förhållningssättet är detsamma.

Kundens behov är i fokus och varje medarbetare agerar snabbt, affärsmässigt och serviceorienterat. Att vara offensiv och ha en dialog med kunderna på ett professionellt och marknadsinriktat sätt är en förutsättning

”Med ett starkt ledarskap säkerställer vi den fortsatta utvecklingen av Sjöfartsverket.”

Christina Burlin, personaldirektör



för att nå Sjöfartsverkets mål. Detta är en viktig del i vår servicekultur och en fråga som kommer att prioriteras de närmaste åren.

Alla medarbetare ska veta vart Sjöfartsverket är på väg och förstå hur man bidrar till helheten. Varje ledare ska inspirera och inspireras av sina medarbetare och utveckla medarbetarnas kompetens i rätt riktning.

Sjöfartsverket ska ha en positiv anda och servicekultur som skapar arbetsglädje och utveckling. Att uppmuntra ansvarstagande och goda prestationer är en självklarhet. För att kunna uppnå en positiv servicekultur genomför vi en rad aktiviteter under 2011 och 2012. Det gäller utbildning av både ledare och medarbetare, men också att se till att varje medarbetares möjligheter tas till vara på ett sätt som gagnar både Sjöfartsverket och individen genom utvecklingssamtal och kompetensutveckling. Styrkortet i vår styrmodell säkerställer att verksamheten och medarbetarna utvecklas i rätt riktning.

Kompetensförsörjning

- Sjöfartsverket ska genomföra en kompetensinventering och vara en attraktiv arbetsplats för alla.
- Jämn åldersfördelning ska eftersträvas.
- Vi arbetar med ökad jämställdhet och mångfald.
- Alla nyanställda ska erbjudas och delta på introduktionsutbildning.
- Beskrivning och analys av framtida kompetensbehov ska årligen uppdateras.

Jämställdhet och mångfald

- Alla ska ges samma möjligheter att påverka verksamhetens utformning och förvaltning, oavsett ålder, eventuellt funktionshinder, kön, könsidentitet, etnisk tillhörighet, religion, annan trosuppfattning eller annan läggning.
- I verkets ledningsgrupp ska inget kön ha en representation som understiger 40 procent.
- Jämn könsfördelning ska eftersträvas inom alla områden och på alla nivåer.
- Samtliga affärsområden och avdelningar ska ha en egen handlingsplan och utse jämställdhetsombud. Information och utbildning ska ge anställda ökad kunskap om jämställdhet och mångfald.

Arbetsmiljö, hälsa och friskvård

- Sjöfartsverket ska genom ett effektivt och systematiskt arbetsmiljöarbete förbättra arbetsmiljön och minimera arbetsmiljöriskerna.
- Sjukfrånvaron ska fortsatt ligga under 3 procent.
- Ingen anställd ska bli skadad i eller sjuk av sitt arbete.
- Vi ska bevara och förstärka det friska i organisationen samtidigt som riskerna för ohälsa på arbetsplatsen minimeras. Insatserna omfattar dels fokus på hälsofrämjande, förebyggande insatser, dels fokus på rehabilitering av sjukskrivna.
- Samverkan ingår som en naturlig del av arbetsmiljöarbetet.
- Arbetet med olika friskvårdsaktiviteter fortsätter. Sjöfartsverket ska erbjuda sina anställda en s.k. friskvårds-subvention.

Informationsteknik

Långsiktiga mål för IT-verksamheten är att:

- Verksamhetskritisk information ska hanteras effektivt och säkert.
- Dubbel hantering och lagring av information ska undvikas.
- Energieffektiviteten inom IT ska öka jämfört med 2010.
- En effektiv, etablerad verksamhetsarkitektur ska tas fram

På kort sikt ska följande mål uppnås:

- Ett nytt system för hantering av information om farleder och sjösäkerhetsanordningar ska vara utvecklat och infört 2013.
- Information om verkets anställda hanteras på ett definierat och samordnat sätt.
- Verksamheten bedriver ett IT-säkerhetsarbete utifrån systematisk riskhantering och med en standardiserad metod.
- En policy och strategi för Grön IT ska finnas. Med Grön IT avses dels att använda sin IT-utrustning på ett effektivt sätt, dels att tillvarata IT-systemens möjligheter som verktyg för att minska miljöbelastningen i samhället.

Lokaler

Sjöfartsverket har i dag verksamheter av många slag, som i stor utsträckning är spridda på olika håll. I vissa

fall är inte heller lokalerna helt ändamålsenliga för verksamheten. Det övergripande, långsiktiga målet vad avser verkets lokaler är att lokaliseringen av verksamheterna är kostnadseffektiv, bidrar till en minskad miljöpåverkan och drar nytta av samordningsfördelar.

Sjöfartsverket behöver en gemensam knutpunkt för all verksamhet i Göteborg, både för att effektivisera verksamheten och skapa en tydlig närvaro samt förbättra kundrelationerna. En tydlig position i Göteborg är viktigt för marknadsföringen och Sjöfartsverkets varumärke. Tjänster med lokal anknytning, som lotsning, lotsplanering, lotstransporter och VTS ska finnas i Göteborgsområdet. Dessutom kommer Sjöfartsverket att försöka samlokalisera alla verksamheter i området. Förutom de ovan nämnda omfattar detta även sjö- och flygräddningscentralen, isbrytarledning och Marinteknik.

Kvalitetsledning

De operativa verksamheterna lotsning, sjötrafikinformation, sjö- och flygräddning, farledsverksamhet, isbrytning, sjökarteprocesserna och ledningen av dessa är processinriktade, målstyrda och kvalitetssäkrade enligt ISO 9001:2008. Sjöfartsverket kommer att upprätthålla detta certifikat med ökat kundfokus. Grundprinciperna för kvalitetsledning – bl.a. att arbeta aktivt med kundfokus, faktabaserade beslut, ständiga förbättringar, ledarskap, medarbetarnas engagemang och ett systematiskt angreppssätt för ledning – har en stark koppling till verksamhetens strategiska mål.

På kort sikt avses förbättringsarbetet att stärkas för att bidra till en effektiv, konkurrenskraftig och flexibel

verksamhet. Kundorienteringen av verksamheten ska tydligare framgå av processerna för att bidra till att Sjöfartsverket blir en snabbfotad serviceorganisation.

Processernas värdeskapande aktiviteter ska tydliggöras för att bidra till affärsmässighet och på längre sikt även stärka konkurrenskraften. Ledningssystemet ska vara ett stöd för verksamheten – inte ett hinder – och processerna ska leverera ett värde för kunden. Kvalitetsplanen beskriver vision och mål för kvalitetsarbetet, och innehåller även konkreta planer för åtgärder för ledningssystemets utveckling mot angivna mål. Syftet med en dokumenterad plan är att möjliggöra medvetna val och att fatta faktabaserade beslut om kvalitetsarbetet och att styra det mot långsiktiga mål.

På längre sikt ska styrningen av projektportföljen och miljöledning ingå i certifikatet för den kvalitetssäkrade verksamheten. Dessutom väntas den nya inriktningen mot affärsverksamhet ställa ökade krav på ledningssystemets flexibilitet och möjlighet att inkludera ytterligare verksamhet som i dag inte finns beskriven

Miljöledning

- Sjöfartens miljöbelastning genom utsläpp till luft och vatten ska minska.

- Metoderna för att följa upp sjöfartens utsläpp till luft ska utvecklas.

- Sjöfartsverkets miljöarbete ska bidra till att sjöfartens utsläpp per ton- och personkilometer av koldioxid och kväveoxider år 2020 är 35 procent lägre än år 2010.

- Strategiska åtgärdsanalyser ska år 2012 ha genomförts för de producerande avdelningarnas verksamheter och för kontorservice.

Sjöfartsverket behöver en gemensam knutpunkt för all verksamhet i Göteborg.



E-tjänster

I Sjöfartsverket pågår ett kontinuerligt förbättringsarbete i syfte att säkerställa att Sjöfartsverket lever upp till de mål som regeringen har satt upp för e-förvaltningen, dvs. att Sverige ska ha en enkel, öppen, tillgänglig, effektiv och trygg e-förvaltning där användarnas behov ska vara styrande och stå i fokus.

Sjöfartsverket fortsätter utvecklingen av SSNS, Safe Sea Net Sweden, som är ett rapporteringssystem för anmälan om ankomst och avgång, farligt gods och fartygsgenererat avfall från anmälningspliktiga fartyg (se Kunskaps-tjänster). SSNS syftar till att minska sjöfartssektorns administrativa arbete genom en myndighetsgemensam inrapporteringsnod, dit all rapportering enligt EU-direktiv 2010/65/EG ska samlas. Den myndighetsgemensamma portalen för Sjöfartsverket, Kustbevakningen, Transportstyrelsen och Tullverket ska vara i drift senast sommaren 2015. Parallellt med detta arbetar vi mot en ökad integrering av SSNS och verkets övriga e-tjänster, lotsbeställning och farledsdeklaration (Arrivals).

Utvecklingen av nya e-tjänster ska fortsätta. Samverkan med både svenska och utländska intressenter, däribland myndigheter, ska öka. Inspire- och geodatadi- rektiven medför att Sjöfartsverket i ökande omfattning kommer att tillgängliggöra olika typer av geografisk information i form av e-tjänster.

Sjöfartsverkets inriktning är att medarbetare med expertkunskaper ska placeras långt fram i kundstödspro- cessen för att så tidigt som möjligt kunna möta kunden och undvika att denne slussas mellan olika funktioner. Detta för att öka kundnöjdheten och skapa en hög kva- lité i stödet kring e-tjänsterna.

Arbetet med en helt digital hantering av våra handlingar fortskrider. Vårt ärende- och dokumenthanteringssys- tem kommer att uppgraderas till en mer förvaltningsef- fektiv och användarvänlig version under nästa år. Detta möjliggörs genom att systemet byggs in i befintlig Sha- rePoint struktur. 2011 sker en övergång till att ärenden framöver endast kommer att handläggas digitalt. Sjö- fartsverkets diarieförda ärenden kommer att arkivsäckras under perioden, vilket kommer att innebära att någon pappersakt inte längre kommer att behövas. Ärenden om nyanställningar hanteras helt digitalt i systemet vilket minskar administrationen i ärendena genom bland annat förenklade rutiner vid utskick till sökanden.

De ekonomiska villkoren

Det totala underskottet i verksamheterna för 2009 och 2010 uppgår till 237 miljoner kronor och resultatutjämningsfonden är i det närmaste tömd.

Återhämtningen efter den världsomspännande lågkonjunkturen och finanskrisen som drabbade både importen och exporten och därmed sjöfarten under senare delen av 2008 och 2009, har gått betydligt fortare än vad som tidigare förutspåddes. Återhämtningen under 2010 är inte fullständig, men vid årets slut hade de avgiftspliktiga godsvolymerna ökat med cirka 10 procent jämfört med året innan och endast dryga fyra procents ökning återstår för att volymerna ska nå toppåret 2008 års nivå. Antalet lotsningar har i princip återhämtat sig till en genomsnittlig normal nivå, medan den fartygsbaserade delen av farledsavgiften, som genom sin konstruktion inte är lika känslig för förändringar i konjunkturen, i kronor räknat överstiger 2008 års nivå. Bedömningen är att en normal tillväxt råder under de nästkommande åren.

I anslutning till lågkonjunktur och finanskris har isens kraftigare utbredning under den senaste vintern inneburit ökade kostnader. Även sjö- och flygräddningen har drabbats av kraftigt ökade kostnader till följd av att avtalen med leverantören av helikoptertjänster omförhandlades under 2009. Dessutom har pensionsskulden återigen ökat kraftigt till följd av ändrade ränteantaganden. Det sedan många år påtalade problemet med underfinansiering av verksamheter som inte ingår i handelssjöfartens betalningskyldighet kvarstår oförändrat. Det totala underskottet i verksamheterna för 2009 och 2010 uppgår till 237 Mkr och resultatutjämningsfonden är i det närmaste tömd. Det innebär att det kommer att ta ansevärd tid innan den tidigare starka finansiella ställningen är återställd.

Sammantaget medför detta att såväl kärnverksamheter som stödjande funktioner är föremål för omfattande besparingar och effektiviseringar som beräknas fortgå under hela perioden 2012-2014. Den ekonomiska bedömningen utgår från successivt förbättrade resultatnivåer som medger avsättningar till resultatutjämningsfonden i en takt som innebär att fonden mot slutet av perioden i princip beräknas vara återställd.

Ekonomiska mål

Som överordnat ekonomiskt mål för Sjöfartsverket gäller krav på full kost-

Såväl kärnverksamheten som stödjande funktioner är föremål för omfattande besparingar och effektiviseringar som beräknas fortgå under hela perioden 2012-2014.

nadstäckning. Finansieringen av verksamheten sker i huvudsak genom avgifter på handelssjöfarten. Verkets kostnader för bl.a. fritidsbåttrafiken ska enligt gällande riktlinjer finansieras över statsbudgeten.

I regleringsbrevet för budgetåret 2010 har angetts följande ekonomiska mål:

- Målet för räntabilitet är att resultatet efter skattemot-svarighet ska uppgå till 3,5 procent av justerat eget kapital under en konjunkturcykel.
- Det långsiktiga målet för soliditeten är att den ska uppgå till lägst 25 procent.
- Som restriktion för höjningar av farledsavgifterna gäller att avgifterna högst får öka med förändringen i nettoprisindex räknat från och med år 2004.
- De lång- och kortfristiga lånen får uppgå till en total ram om 335 Mkr.

Den allmänna riktlinjen för utdelning från affärsdrivande verksamheter inom staten är en tredjedel av resultatet efter skattemot-svarighet. Utdelningen för Sjöfartsverket fastställs av regeringen i samband med fastställande av verkets resultat- och balansräkning för respektive år. Sjöfartsverket ska, utöver utdelning, inleverera ett belopp motsvarande bolagsskatt, vilket för närvarande är 26,3 procent på resultatet. Sjöfartsverket har i beräkningarna utgått från att dessa mål fortsatt kommer att gälla under hela perioden.

Sjöfartsavgifterna

Sjöfartsavgifterna innefattar farledsavgifter och lotsavgifter som betalas av handelssjöfarten. Farledsavgifterna tas ut av fartyg som lämnar och/eller hämtar gods eller passagerare i svensk hamn. Undantag finns för mindre fartyg och för transporter inom området Göteborg/Brofjorden till Vänern. Avgiften är tvådelad och baseras på fartygens storlek och mängden lastat och lossat gods. Avgiftssystemet innebär att handelssjöfarten, oberoende av att Sjöfartsverkets kostnader varierar för olika farleder och regioner, betalar enhetliga farledsavgifter. Lotsavgifter tas ut vid utnyttjandet av tjänsten och baseras på fartygets storlek och lotsad tid.

Inga avgiftshöjningar är planerade under åren 2012-2014. Förändringar i omvärlden i form av strängare krav på utsläppsnivåer i kombination med en eventuell konkurrensutsättning av lotsningen innebär att det nuvarande avgiftssystemet sannolikt behöver reformeras

under perioden.

Effektiviseringsarbetet

Sjöfartsverket arbetar kontinuerligt med att minska kostnaderna för verksamheten genom åtgärder för såväl effektivitetsförbättringar som rationaliseringar i form av bättre teknik, kompetensutveckling och bättre arbetsmetoder, som så långt möjligt kan förenas med de mål som regeringen lagt fast för Sjöfartsverket. Under 2010 intensifierades effektiviseringsarbetet genom förändringsprogrammet Orion.

Orion omfattar hela organisationen och innehåller fem olika förändringsinitiativ med målet att förbättra resultatet med 100 Mkr på årsbasis:

- Etablera affärsområden och ensa produktionen
- Effektivare användning av personal och resurser
- Gemensamma lokaler och servicefunktioner med LFV
- Översyn av myndighetsuppgifter kontra affärsområden
- Kapa kostnader

Parallellt har en ny mål- och resultatriktad styrmodell arbetats fram för att successivt införas under 2011. Styrmodellen, som är baserad på balanserade styrkort, innebär att strategiska mål har formulerats i sex olika perspektiv – medarbetare, ledarskap, processer, innovativ utveckling, kund och ekonomi – som därefter har brutits ned till operativa mål för organisationens samtliga nivåer. Uppföljning av vart och ett av de operativa målen kommer att ske månadsvis och därigenom är styrmodellen garanten för organisationens leveransförmåga. Samtidigt innebär styrmodellen att mandat i form av ansvar och befogenheter förs ut i organisationen.

Följande ekonomiska effekter av det pågående effektiviseringsarbetet har beräknats under perioden:

Lotsning

Under planperioden uppnås effektiviseringar i storleksordningen 50 Mkr, företrädesvis genom ett mer effektivt användande av lotsar, båtmän och lotsoperatörer, men även genom ökade intäkter för konsultuppdrag och båttransporter.

Sjökommunikation

Effektiviseringsarbetet förväntas ge en effekt om cirka 10 Mkr under perioden. Effektiviseringarna uppnås genom integrering av VTS-funktionen med JRCC vilket

ger effekter både i form av minskad bemanning och minskade lokalkostnader.

Farleder

Genomförandet av EU-projektet MONALISA leder till att delfinansiering med 50 procent erhålls för extern sjömätning av HELCOM-farleder. Dessutom förväntas ökade hyresintäkter och minskade underhållskostnader generera resultatförbättringar under perioden. Totalt beräknas effekten av effektiviseringarna uppgå till cirka 50 Mkr.

Sektor och myndighet

Effektivare användning av personalen innebär reducerad bemanning via naturlig avgång. Effekten beräknas uppgå till närmare 10 Mkr under perioden.

Utöver ovanstående pågår ytterligare projekt som ännu inte har kunnat beräknas ekonomiskt. Det innefattar bland annat gemensamma servicefunktioner med LFV, effektiviseringar inom affärsområdena Sjögeografi och Trollhätte kanal samt generella organisationsövergripande aktiviteter i syfte att minska kostnader.

Ekonomisk översikt

Sjöfartsverkets finansiella ställning påverkas av hur ekonomin i Sverige och omvärlden utvecklas men också av politiska beslut, svängningar i den av SPV beräknade pensionsskulden samt väder och vind genom nivån på vinterns isutbredning.

Den positiva utvecklingen av sjöfartsavgifterna, till följd av kontinuerliga volymökningar under åren 2002 till 2008, bröts under 2009 då godsvolymer sjönk med 24 miljoner ton eller 13 procent jämfört med året innan. Under hösten 2009 stabiliserades volymerna och ökade därefter under 2010 med närmare 16 miljoner ton eller 10 procent – en ökningstakt som är betydligt snabbare än vad som tidigare antogs. Under de kommande åren förväntas en normal tillväxt, vilket innebär en ökning med tre procent per år i genomsnitt.

Antalet lotsningar sjönk under 2009 med drygt 11 procent, men har i det närmaste återhämtat sig under 2010 och uppgår därmed till samma nivå som innan lågkonjunkturen. Lotsavgiften höjdes med i genomsnitt 10 procent den 1 januari 2010 och med ytterligare 5 procent i genomsnitt den 1 januari 2011. Därmed råder

full kostnadstäckning avseende direkta kostnader medan kostnadstäckningen, inklusive andel av indirekta kostnader, uppgår till 83 procent.

Personalkostnaderna har varierat kraftigt mellan åren. Från den senaste stora omorganisationen år 2001 har antalet anställda minskat med 153 årsarbetskrafter. Genom överförandet av verksamheterna i Vänerens Seglationsstyrelse år 2004, Handelsflottans Kultur och Fritidsråd år 2007 och ARCC år 2009 har antalet årsarbetskrafter i Sjöfartsverket ökat med cirka 50 medan överflyttningen av Sjöfartsinspektionen till Transportstyrelsen år 2009 innebar en minskning med 160 årsarbetskrafter. Borträknat dessa organisationsförändringar har antalet anställda sedan 2001 minskat med 43 årsarbetskrafter. Den faktor som i störst utsträckning har orsakat svängningar i personalkostnaderna är förändringar av pensionsskulden som huvudsakligen förklaras av att SPV ändrade sina beräkningsantaganden samt ändrade beräkningsvariabler i form av räntesatser och basbelopp.

Under de senaste åren har Sjöfartsverkets kostnader för helikoptertjänster ökat kraftigt genom övergången från militära till civila helikoptrar för sjöräddningsändamål. Övergången har skett utan full ekonomisk kompensation, vilket innebär att handelsjöfarten genom farledsavgifterna har fått finansiera åtaganden som delvis faller utanför deras betalningsskyldighet.

Tillkommande uppgifter som kräver ökade resurser avser bland annat de senaste årens ökade krav på tillgänglighet till olika slags information. I allmänhet avses att information ska göras tillgänglig för en bredare allmänhet i elektronisk form. Resursåtgången avser såväl personella resurser som nya IT-baserade lösningar och ofta på en nivå som inte är försumbar.

Statistiskt sett har isvintrarna under 2000-talet överlag varit milda med begränsad isutbredning. Skillnaden i ekonomiska termer mellan en mild och en statistiskt sett normal isvinter uppgår till cirka 50 Mkr, medan en sträng isvinter skulle innebära kostnadsökningar i storleksordningen 100 Mkr. Såväl budget som treårsplan är baserade på den kostnadsnivå som har varit vanligast förekommande under den senaste tioårsperioden.

Intäktsprognoser

Ersättningen från staten för de uppgifter som Sjöfarts-

verket ska utföra, och som enligt gällande transportpolitiska principer inte ska belasta handelssjöfarten, var under många år fram till och med 2007 oförändrad trots ökade kostnader. Ersättningen ska avse den huvudsakliga kostnaden för sjöräddning, dvs. den del som i första hand upprätthålls för att tillgodose fritidsbåtssektorns, skärgårdstrafikens och fiskets behov av räddningsinsatser. Vidare lämnas av regionalpolitiska skäl ersättning för större delen av underskottet för drift av Trollhätte kanal. I ersättningen ska även ingå kostnaderna för vissa andra åtaganden som inte riktar sig till handelssjöfarten.

Sjöfartsverket har under en lång följd av år argumenterat för ett ökat anslagsbehov för att åtgärda den obalans som råder mellan de anslag som tilldelas verket och Sjöfartsverkets kostnader för den del av sektorn som omfattar fritidsbåtar, skärgårdstrafik och fiske samt allmänflyget avseende flygräddning. De beräknade kostnaderna som ska täckas av anslag uppgår enligt Sjöfartsverkets beräkningsprinciper till cirka 318 Mkr för år 2012. I resultaträkningen uppgår anslagsintäkterna till 206 Mkr per år. Beskrivning av de olika kostnadsdelarna framgår av avsnittet anslagsframställan.

Den senaste höjningen av lotsavgifterna genomfördes den 1 januari 2011. Avgiftshöjningen uppgick till i genomsnitt 5 procent och genomfördes i syfte att uppnå en ökad kostnadstäckning för tjänsten. Under perioden beräknas inga ytterligare höjningar av avgiften. Den direkta kostnadstäckningen uppgår till cirka 100 procent medan den totala kostnadstäckningen beräknas uppgå till cirka 85 procent.

I samband med att Sjöfartsinspektionen, som fram till december 2008 var en del av Sjöfartsverket, flyt-

tades över till den då nybildade myndigheten Transportstyrelsen fördes även en del av den godsbaserade delen av farledsavgiften över till Transportstyrelsen för finansiering av Sjöfartsavdelningen. Överföringsbeloppet uppgick initialt till 152 Mkr och sänktes år 2010 till 147 Mkr. Den samlade ekonomiska konsekvensen av organisationsförändringen blev för Sjöfartsverkets del en årlig negativ resultateffekt i storleksordningen 25-30 Mkr, som avsåg Sjöfartsinspektionens andel av Sjöfartsverkets indirekta kostnader. Inför år 2011 reducerades överföringen till Transportstyrelsen kraftigt och uppgår därefter till 16,5 Mkr. Del av återföringen förs tillbaka till handelssjöfarten genom en sänkning av den godsbaserade delen av farledsavgiften som genomförs den 1 april 2011. Dessutom innebär den minskade överföringen att det inte längre är nödvändigt att genomföra tidigare aviserade höjningar av den fartygsbaserade delen av farledsavgiften.

Med den osäkerhet som alltid föreligger vad gäller att bedöma den ekonomiska utvecklingen i omvärlden räknar Sjöfartsverket med en ökning av godsvolymerna med cirka tre procent per år. De avgiftspliktiga anlöpen förväntas kvarstå på nuvarande nivå.

Sjöfartsverket har de senaste åren relativt kraftigt ökat intäkterna genom andra avgifter än sjöfartsavgifter. Uthyrningen av isbrytare för olika forskningsexpeditioner utanför isbrytarsäsong och till andra länders isbrytarservice har varit framgångsrik med bibehållen hög beredskap för isbrytning i svenska farleder och farvatten.

Från och med 2011 förväntas dessa intäkter minska kraftigt till följd av sjöfartsnäringens starka önskemål att Oden ska vara tillgänglig för svensk isbrytning samt

att ingen uthyrning ska ske till ändamål som involverar oljeprospektering.

Delfinansieringen av sjö- och flygräddningshelikoptrarna från andra intressenter har ökat, bland annat genom att yttäckningen i norra Sverige har förbättrats från och med 2010.

Kostnadsprognoser

Lönerna beräknas öka med två procent under 2011 och därefter med tre procent under åren 2012-2014.

De pensionskostnader som har tagits upp för perioden är baserade på en genomsnittlig nivå om 50 procents pålägg på skattepliktiga löner under 2011, vilket därefter stiger till 58 procent under åren 2012-2014. I kronor räknat motsvarar ökningen cirka 50 Mkr. Ökningen av pensionsskulden beror på förändringar av lönenivåer, basbelopp och räntor. För närvarande pågår en diskussion om eventuell inlösen av pensionsskulden och en övergång till premieinbetalningar. Resultatet av de beräkningar som SPV genomför kommer att levereras under mars 2011 och beroende på utfallet förväntas ett regeringsbeslut om inlösen av skulden senare under året. Ingen hänsyn till detta har tagits i resultat- och balansräkningarna för åren 2012-2014.

Övriga externa kostnader varierar i hög grad över åren främst beroende på vinterns isutbredning. Kostnadsberäkningen för planperioden har baserats på milda vintrar.

Investeringar

Sjöfartsverkets investeringar finansieras för närvarande helt med egna medel. Verket har därutöver bemyndigan-

de att inom en ram om 335 Mkr ta upp lån i Riksgälden för finansiering av investeringar.

Planerade investeringar under perioden 2012 till 2014 uppgår till totalt 479 Mkr. Investeringarna i Trollhätte kanal avser åtgärder för att bland annat säkerställa dammsäkerheten. Livstidsförlängningar av isbrytare i Atle-klassen, som påbörjades 2009, fortsätter med ett tillkommande investeringsutfall under planperioden om 70 Mkr. Detta innebär att isbrytarna förväntas kunna nyttjas fram till 2030. Den totala utgiften för livstidsförlängningen är beräknad till 180 Mkr.

I övrigt innehåller planen investeringar som avser verkets egen verksamhet, som lotsbåtar, arbetsfartyg, sjötrafikinformationscentraler och IT-system. Sjöfartsverkets bedömning av investeringsbehoven under perioden 2012 till 2014, räknade i prisläge januari 2010, framgår av investeringsplanen. Som information redovisas också beslutad investeringsbudget för 2011.

Finansiella rapporter

Den ekonomiska översikten för treårsperioden 2012 till 2014 sammanfattas i efterföljande resultaträkning, balansräkning, finansieringsanalys, nyckeltal och investeringsplan.

RESULTATRÄKNING, LÖPANDE PRISER, MKR

	2009 Utfall	2010 Utfall	2011 Budget	2012 Prognos	2013 Prognos	2014 Prognos
Rörelsens intäkter						
Farledsavgifter brutto	516,4	516,4	516,4	516,4	516,4	516,4
Farledsavgifter, gods	274,7	274,7	274,7	274,7	274,7	274,7
Lotsavgifter	376,7	376,7	376,7	376,7	376,7	376,7
Anslag	205,6	205,6	205,6	205,6	205,6	205,6
Övriga externa intäkter	323,3	323,3	323,3	323,3	323,3	323,3
SUMMA INTÄKTER	1 696,7	1 696,7	1 696,7	1 696,7	1 696,7	1 696,7
Rörelsens kostnader						
Personalkostnader	- 773,3	- 773,3	- 773,3	- 773,3	- 773,3	- 773,3
Övriga externa kostnader	- 898,0	- 898,0	- 898,0	- 898,0	- 898,0	- 898,0
Avskrivningar	- 141,5	- 141,5	- 141,5	- 141,5	- 141,5	- 141,5
SUMMA KOSTNADER	- 1 812,8	- 1 812,8	- 1 812,8	- 1 812,8	- 1 812,8	- 1 812,8
Rörelseresultat	- 116,1	- 116,1	- 116,1	- 116,1	- 116,1	- 116,1
Finansnetto	- 77,9	- 77,9	- 77,9	- 77,9	- 77,9	- 77,9
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	- 194,0	- 194,0	- 194,0	- 194,0	- 194,0	- 194,0
Bokslutsdispositioner						
Förändring av resultatsutjämningsfond	75,0	0,0	- 94,0	- 81,0	- 87,0	- 115,0
Resultat före skattemotsvarighet	- 119,0	- 117,2	23,0	25,2	30,4	35,2
Skattemotsvarighet	0,0	0,0	- 6,0	- 6,6	- 8,0	- 9,3
ÅRETS RESULTAT	- 119,0	- 117,2	17,0	18,6	22,4	25,9

Balansräkning, MKR

	2009 Utfall	2010 Utfall	2011 Budget	2012 Prognos	2013 Prognos	2014 Prognos
TILLGÅNGAR						
Anläggningstillgångar						
Anläggningstillgångar	1 735,5	1 282,1	1 927,8	2 005,2	2 025,8	1 973,7
Finansiella anläggningstillgångar	66,6	53,9	41,2	28,5	15,8	3,1
Summa anläggningstillgångar	1 802,1	1 882,0	1 969,0	2 033,7	2 041,6	1 976,8
Omsättningstillgångar						
Varulager	62,0	63,3	60,0	65,0	60,0	60,0
Kundfordringar	174,0	202,7	200,0	205,0	210,0	215,0
Övriga fordringar	197,6	37,6	35,0	40,0	40,0	40,0
Förutbetalda kostnader och uplupna intäkter	161,8	111,2	110,0	110,0	110,0	110,0
Tillgodohavande hos Riksgäldskontoret	355,2	432,4	604,8	668,6	814,3	1 057,8
Kassa och bank	79,3	95,7	10,0	10,0	10,0	10,0
Summa omsättningstillgångar	1 029,9	942,9	1 019,8	1 098,6	1 244,3	1 492,8
SUMMA TILLGÅNGAR	2 832,0	2 824,9	2 988,8	3 132,3	3 285,9	3 469,6

Balansräkning, MKR

	2009 Utfall	2010 Utfall	2011 Budget	2012 Prognos	2013 Prognos	2014 Prognos
EGET KAPITAL OCH SKULDER						
Bundet eget kapital						
Statskapital	446,1	446,1	446,1	446,1	446,1	446,1
Summa bundet eget kapital	446,1	446,1	446,1	446,1	446,1	446,1
Fritt eget kapital						
Resultatutjämningsfond	6,9	6,9	100,9	181,9	268,9	383,9
Balanserat resultat	160,9	42,0	-75,2	-63,9	-51,5	-36,6
ÅRETS RESULTAT	-119,0	-117,2	17,0	18,6	22,4	25,9
Summa fritt kapital	48,8	-68,3	42,7	136,6	239,8	373,2
Summa eget kapital	494,9	377,8	488,8	582,7	685,9	819,3
Avsättningar, räntebärande						
Avsatt till pensioner	2 033,9	2 144,0	2 169,0	2 218,0	2 267,0	2 316,0
Summa räntebärande avsättningar	2 033,9	2 144,0	2 169,0	2 218,0	2 267,0	2 316,0
Kortfristiga ej räntebärande skulder						
Leverantörsskulder	87,5	107,2	100,0	100,0	100,0	100,0
Skatteskulder	0,0	0,0	6,0	6,6	8,0	9,3
Övriga skulder	21,6	19,2	50,0	50,0	50,0	50,0
Upplupna kostnader och föutbetalda intäkter	194,1	176,2	175,0	175,0	175,0	175,0
Summa ej räntebärande kortfristiga skulder	303,2	303,1	331,0	331,6	333,0	334,3
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	2 832,0	2 824,9	2 988,8	3 132,3	3 285,9	3 469,6

Finansieringsanalys

	2009 Utfall	2010 Utfall	2011 Budget	2012 Prognos	2013 Prognos	2014 Prognos
RÖRELSEN						
Årets resultat före avskrivningar	25,4	34,4	307,1	291,2	303,1	329,8
Realisationsvinster	-6,4	-8,5	-	-	-	-
Realisationsförluster	0,8	5,4	-	-	-	-
Finansiella poster	-77,9	-11,4	-45,5	-44,0	-39,0	-34,0
Skattemotsvarighet	0,0	0,0	-6,0	-6,6	-8,0	-9,3
Kassaflöde före förändring i rörelsekapital och investeringar	-58,1	19,9	255,6	240,6	256,1	286,5
Förändring av varulager	9,0	-1,3	3,3	-5,0	5,0	0,0
Förändring av kortfrist fordringar	-183,8	182,0	6,5	-10,0	5,0	-5,0
Förändring av kortfrist skulder	-24,3	-0,1	27,9	0,6	1,4	1,3
Kassaflöde före Investeringar	-257,2	200,5	293,3	226,2	282,8	282,8
INVESTERINGAR						
Investeringar i anläggningstillgångar	-126,2	-238,4	-244,3	-218,4	-93,5	-93,5
Försäljning av anläggningstillgångar	29,2	8,7	-	-	-	-
Nettoinvesteringar i rörelsen	-97,0	-29,2	49,0	7,8	189,3	189,3
Kassaflöde efter investeringar	-354,2	-29,2	49,0	7,8	90,2	189,3

	2009 Utfall	2010 Utfall	2011 Budget	2012 Prognos	2013 Prognos	2014 Prognos
FINANSIERING						
Förändring av långfristiga fordringar	12,6	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7
Förändring av pensionsskuld	75,2	110,1	25,0	49,0	49,0	49,0
Årets utdelning till staten	-7,6	0,0	0,0	-5,7	-6,2	-7,5
ÅRETS INBETALNINGS- ÖVERSKOTT	-274,0	93,6	86,7	63,8	145,7	243,5
LIKVIDITETSFÖRÄNDRING						
Likvida medel vid årets början	708,5	434,5	528,1	614,8	678,6	824,3
Likvida medel vid årets slut	434,5	528,1	614,8	678,6	824,3	1 067,8
FÖRÄNDRING I LIKVIDA MEDEL	-274,0	93,6	63,8	145,7	145,7	243,5

Nyckeltal, MKR

	2009 Utfall	2010 Utfall	2011 Budget	2012 Prognos	2013 Prognos	2014 Prognos
ANALYS						
Kassalikviditet, %	319,2	290,2	290,0	311,7	355,6	428,6
Balanslikviditet, %	339,7	311,1	308,1	331,3	373,7	446,5
Sysselsatt kapital	2 592,1	2 525,3	2 589,8	2 729,3	2 876,8	3 044,1
Soliditet	17,5	13,4	16,4	18,6	20,9	23,6
Räntabilitet på sysselsatt kapital	Neg	Neg	6,4	5,7	5,8	6,5
Räntabilitet på eget kapital efter skattemotsvarighet	Neg	Neg	3,9	3,5	3,5	3,4
Ränteteckningsgrad	Neg	Neg	3	3	3	4
INLEVERANS TILL STATEN						
Skattemotsvarighet	8,9	0,0	0,0	6,0	6,6	8,0
Utdelning till staten	7,7	0,0	0,0	5,7	6,2	7,5
TOTAL INLEVERANS TILL STATEN	16,6	0,0	0,0	11,7	12,8	15,5

Definitioner och nyckeltalsberäkningar

<i>Kassalikviditet</i>	Omsättningstillgångar exkl. varulager dividerat med icke räntebärande skulder
<i>Balanslikviditet</i>	Omsättningstillgångar dividerat med icke räntebärande skulder
<i>Sysselsatt kapital</i>	Balansomslutningen minskad med icke räntebärande skulder beräknat som ett genomsnitt för de senaste två åren
<i>Soliditet</i>	Eget kapital dividerat med balansomslutningen
<i>Räntabilitet på sysselsatt kapital</i>	Rörelseresultat plus finansiella intäkter dividerat med sysselsatt kapital
<i>Räntabilitet på eget kapital efter skattemotsvarighet</i>	Årets resultat dividerat med genomsnittligt eget kapital för de senaste två åren
<i>Ränteteckningsgrad</i>	Rörelseresultat plus finansiella intäkter dividerat med finansiella kostnader

Planerade investeringar 2010-2014, MKR

	2011	2012	2013	2014
Farleder				
Farledsförbättringar	42,2	25,0	25,0	25,0
Trollhätte kanal	58,5	30,8	42,8	21,5
Fast utmärkning	14,6	5,0	5,0	5,0
Flytande utmärkning	1,9	3,0	3,0	3,0
Arbetsfartyg och farledsbåtar	4,2	3,0	0,0	4,0
Utrustning för sjömätning	23,5	18,6	5,0	5,0
Övrigt	2,9	5,0	5,0	5,0
Summa	147,8	90,4	85,8	63,5
Isbrytning				
Livstidsförlängning isbrytare	57,5	43,0	27,0	0,0
Summa	57,5	43,0	27,0	0,0
Sjögeografisk information				
IT-system	2,0	3,0	2,5	3,0
Summa	2,0	3,0	2,5	3,0
Sjötrafikinformation				
Trafikcentraler	4,6	3,0	3,0	3,0
Summa	4,6	3,0	3,0	3,0
Lotsning				
Lotsstationer	3,9	2,0	2,0	2,0
Lotsbåtar	9,0	25,0	20,0	0,0
Summa	12,9	27,0	2,0	2,0
Sjö- och flygräddning				
Sjö- och flygräddningscentralen	0,0	30,0	5,0	0,0
Utrustning och båtar	2,0	2,0	2,0	2,0
Summa	2,0	32,0	7,0	2,0

	2011	2012	2013	2014
Sektors- och myndighetsuppgifter				
IT-system	0,6	5,0	5,0	5,0
Summa	0,6	5,0	5,0	5,0
Gemensamma funktioner				
IT-system, fastigheter, bilar m.m.	16,9	15,0	15,0	15,0
Summa	16,0	15,0	15,0	15,0
Totala investeringar	248,2	220,4	169,3	95,5

Anslagsframställan

Sammanfattning

För närvarande finansierar farledsavgifterna betydande kostnader som saknar koppling till handelssjöfarten. Konsekvensen är att handelssjöfarten på senare år har fått bära ökade kostnader. Det är inte långsiktigt hållbart att farledsavgifterna finansierar kostnader som rimligen borde belasta andra sektorer i samhället. Det är därför mycket angeläget att den rådande obalansen åtgärdas.

Enligt instruktionen för Sjöfartsverket ska verksamheten bedrivas med huvudsaklig inriktning på handelssjöfarten. Farledshållning, isbrytning och sjögeografisk information samt lotsning, sjötrafikinformation och sjöräddning representerar i det sammanhanget kärnverksamheter som i allt väsentligt ska täckas med sjöfartsavgifter.

De kostnader som inte ska ingå i handelssjöfartens betalningsskyldighet finansieras via anslag över stats-

budgeten. Sedan många år tillbaka råder en kraftig obalans mellan de anslag som tilldelas verket och Sjöfartsverkets kostnader för den del av sektorn som omfattar fritidsbåtar, skärgårdstrafik, fiske, kulturvård och andra tillkommande uppgifter.

Sedan den 1 januari 2009 är Sjöfartsverket även ansvarig myndighet för flygräddning. Luftfarten täcker inte sin beräknade andel av kostnaderna för sjö- och flygräddning, vilket innebär att handelssjöfarten via farledsavgifterna belastas även med denna del.

Konsekvensen av att Sjöfartsverket inte kompenseras fullt ut för ovanstående kostnader är en korssubventionering där handelssjöfarten belastas med kostnader som avser såväl allmänflyg som fritidsbåtstrafik. Kostnaderna har under senare år ökat kraftigt till följd av nya åtaganden. Underfinansieringen beräknas uppgå till cirka 112 Mkr, vilket framgår av nedanstående tabell.

Specifikation av underfinansierade verksamheter	Intäkt	Behov	Differens
Sjö- och flygräddning	110,0	151,6	-41,6
Sjösäkerhetsanordningar	33,3	37,5	-4,2
Kanaltrafik m.m., anslag	62,3	120,5	-58,2
Ersättning för Inspire/geodatastrategin		8,0	-8,0
Summa:	205,6	317,6	-112,0

Sjö- och flygräddning

Av den totala beräknade kostnaden för sjö- och flygräddning, som för 2012 beräknas uppgå till 327,5 Mkr, är drygt 75 procent hänförlig till helikopterberedskapen, vars kostnader för år 2012 beräknas uppgå till 247 Mkr. Andra delar som ingår i sjö- och flygräddningen avser sjöräddningsledningen vid JRCC och de operativa resurserna på sjötrafikområdena som ska täcka in de 15 svenska sjöräddningsregionerna. I verksamheten ingår kostnader för drift av radionät för talkommunikation som består av sändare, mottagare och inplacering av antenner på cirka 60 platser i Sverige. I kostnaderna ingår även utbildning och räddningsövningar.

Specifikation av beräknade kostnader för sjö- och flygräddning 2012, Mkr

Helikoptertjänster	247,0
Insatser	5,0
SAR-kapacitet (utrustning etc.)	2,1
Kompetens (utbildning, övningar)	4,0
Räddningscentral (JRCC)	32,8
Kommunikation (Rakel, kustradionätet)	14,7
Regional planering	8,5
Summa sjö- och flygräddningskostnader	314,1
Administrationskostnader	13,4

Summa **327,5**

De samarbetsavtal som tecknats med andra intressenter om samutnyttjande av helikoptertjänsterna beräknas under 2012 ge ett bidrag på 106 Mkr vilket är en ökning med 99 Mkr sedan 2006. Bidraget härrör till största del från Försvarmakten (47 Mkr) och luftfartsavgifter (53 Mkr).

I januari 2010 fick Sjöfartsverket regeringens uppdrag att analysera hur kostnaderna för sjö- och flygräddning bör fördelas mellan olika grupper, liksom hur de bör finansieras. Uppdraget redovisades i april 2010.

Traditionellt har den andel av sjöräddningens kostnader som tillskrivits handelssjöfarten bekostats via sjöfartsavgifterna, medan den del som varit hänförlig till fritidsbåtstrafiken finansierats via anslag. Den del av kostnaderna som är hänförlig till flygräddning finansieras dels via Försvarmakten och dels via den så kallade undervägsavgiften, som är en del av det europeiska avgiftssystemet Eurocontrol. Samarbetsavtal med vissa landsting bidrar ytterligare till finansieringen. Kostnaderna för sjö- och flygräddning bör fördelas på

de olika intressentkategorierna handelssjöfart, fritidsbåtstrafik, det kommersiella flyget, allmänflyget, det militära flyget och övriga intressenter. I regeringsuppdraget tog Sjöfartsverket fram en nyckel för fördelning av kostnaderna, som innebär att varje kategori belastas med en rättvisande andel samtidigt som ingen kategori subventionerar en annan. Under utredningen skedde samråd med Försvarsmakten och ESV i enlighet med utredningsdirektivet. Dessutom skedde frivilligt samråd med Transportstyrelsen.

Under 2010 har Sjöfartsverket såväl i kontakter med Transportstyrelsen som i samband med konsultationer med flygbolagen drivit linjen att kostnaderna ska fördelas enligt den nyckel som Sjöfartsverket tog fram i regeringsuppdraget. Försvarsmakten har accepterat förslaget och betalar i enlighet med detta sedan 1 januari 2010. Sjöfartsverket räknar med att även undervägsavgiften ska täcka sin rättmätiga del av kostnaden från och med 2011.

Tabellen nedan visar en jämförelse mellan nuvarande finansiering och finansiering enligt det förslag som Sjöfartsverket har lämnat till regeringen. Samtliga belopp i Mkr.

Avgifter	Aktuell nivå	Föreslagen nivå	Differens
Handelssjöfart (farledsavgifter)	117,9	76,3	41,6
Kommersiell luftfart (Eurocontrol)	53,1	53,1	0,0
Summa avgifter	171,0	129,4	41,6
Anslag			
Försvarsmakten	46,5	46,5	0,0
Övrig sjöfart	110,0	77,9	32,1
Övrig luftfart	0,0	54,0	-54,0
Andra statliga brukare	0,0	19,7	-19,7
Summa anslag	156,5	198,1	-41,6
Totalsumma	327,5	327,5	0,0

Drift och underhåll av sjösäkerhetsanordningar

Sjöfartsverket har preciserat vilka sjösäkerhetsanordningar som uteslutande används av andra trafikantgrupper än handelssjöfarten. Vid avgörandet av vilken trafikantgrupp en farled ska hänföras till har verket utgått från debiteringen av farledsavgifterna. Farleder där någon har betalat farledsavgift har således hänförts till handelssjöfarten. I kostnaderna för sjösäkerhetsanordningarna ingår drift och underhåll som innefattar periodiskt återkommande service, besiktningar, felavhjälpling och större underhållsinsatser. Kostnaderna beräknas utifrån Sjöfartsverkets genomsnittliga årliga kostnadschablon för respektive typ av anordning. Enligt beräkningar uppgår det fastställda beloppet för handelssjöfarten till 55 Mkr och för andra trafikantgrupper till 26 Mkr.

De farleder som enligt ovanstående beskrivning har hänförts till handelssjöfarten används även i stor utsträckning av andra trafikantgrupper. I beräkningen har detta användande schablonmässigt beräknats till 20 procent eller 11 Mkr.

Ersättning för viss kanaltrafik m.m.

Anslaget avser bidrag till täckande av underskott för drift av Trollhätte kanal, mindre kanaler, byggnadsminnesmärken och territorialgränsärenden.

Trollhätte kanal och Vänersjöfarten

Sjöfartsverket har under de senaste åren i flera olika sammanhang påtalat vikten av ett inriktningsbeslut om Vänersjöfartens framtid. Frågan om Vänersjöfarten är komplex och innehåller flera dimensioner och frågeställningar av mycket stor finansiell betydelse för Sjöfartsverket.

Inledningsvis kan konstateras att engagemanget för Vänersjöfarten är stort. Det är väl känt att det finns industriell verksamhet i Vänerregionen som är beroende av sjöfart för sin befintliga lokalisering. Vänersjöfarten medför också den positiva effekten att vägarna avlastas från tunga transporter.

Göta älv och Trollhätte kanal är dessutom en del av Sveriges blå band och viktig för båtturen. Sjöfartsverket är mycket positivt till att satsa på Vänersjöfarten på grund av dess positiva miljöeffekter och verket vill också vara delaktigt i aktiviteter som bidrar till att skapa en helhet gällande näringen kring Vänern. Med näringen avses såväl turism som industri och handelssjöfart.

För att bedriva handelssjöfart på Vänern året runt krävs dock insatser som innebär stora kostnader för Sjöfartsverket. Under ett normalt år uppgår kostnaderna till cirka 175 Mkr. Verksamheten finansieras dels via ett årligt anslag för kanaltrafik om drygt 62 Mkr, dels via intäkter i form av farledsavgifter, lotsavgifter och kanalavgifter från fritidsbåtstrafiken som sammantaget uppgår till cirka 30 Mkr. Det innebär att verksamheten årligen genererar nettokostnader i storleksordningen 80-90 Mkr.

För handelssjöfarten är det självklart att kunna trafikera Trollhätte kanal året runt. Den gångna vintern medförde stora tillkommande kostnader för isbekämpning såväl i Göta Älv och Trollhätte kanal som i Vänern. Därigenom ökade nettokostnaderna för helåret 2010 till över 100 Mkr. Till det kommer det slitage som isen och isbekämpningen medför på slussarna och som innebär kostnader på sikt.

Sjöfartsverket har beräknat kostnaden för år 2012 till 70,5 Mkr. I beloppet ingår periodiskt återkommande större underhållsinsatser samt kompensation för det intäktsbortfall (cirka 2 Mkr) som uppstår eftersom transporter mellan hamnar i Brofjorden/Göteborg och till Vänern inklusive mellanliggande hamnar av regionalpolitiska skäl undantagits från farledsavgifter.

Byggnadsminnesmärken

Sjöfartsverket förvaltar ett stort antal före detta bemannade fyror och fyrplatser som är förklarade som statliga byggnadsminnesmärken med krav på omvårdnad. Sjöfartsverkets

kostnader för dessa är beräknade till 14,1 Mkr per år. Antalet fyrrar som har förklarats som byggnadsminnesmärke har ökat och ytterligare förslag från Riksantikvarieämbetet föreligger.

Mindre kanaler

Kostnaderna avser anslagsfinansiering för täckande av underskott i vissa mindre kanaler som inte nyttjas av handelssjöfarten. Några av dessa kanaler är de mest trafikerade farlederna i Sverige. I mindre utsträckning förekommer passagerartrafik i form av reguljär lokaltrafik och yrkesfisketrafik. I övrigt är det fritidsbåtar som trafikerar kanalerna. Dessa trafikantkategorier betalar inga sjöfartsavgifter.

På grund av landhöjningen och med det ringa farledsdjup som finns i vissa kanaler i nuläget kommer muddringsinsatser att krävas för att bibehålla trafik med nuvarande förutsättningar.

Kanal	Beräknad kostnad
Falsterbokanalen	8,0
Sotenkanalen	0,5
Väddö kanal	0,3
Baggenstaket	0,3
Strömma kanal	0,3
Kolströms kanal	0,2
Summa	9,6

Administration

För att täcka de administrativa kostnaderna för de funktioner som ingår i Kanaltrafik m.m. har ett belopp på 26 Mkr tagits upp under anslaget.

Sammanställning av beräknade kostnader under 2012 för anslaget Ersättning för viss kanaltrafik m.m. (Mkr)

Trollhätte kanal	70,5
Byggnadsminnesmärke	14,1
Mindre kanaler	9,6
Summa exklusive administration	94,2
Administration	26,3
Summa	120,5

INSPIRE-direktivet och geodatastrategin

Sjöfartsverket delar de ambitioner om förbättrad tillgång till offentliga data som INSPIRE-direktivet och geodatastrategin ger uttryck för. Verket anpassar också verksamheten för att harmoniera med den utveckling dessa dokument föreskriver och föreslår. Det bedöms samtidigt leda till vissa effektiviseringar som också kommer handelssjöfarten tillgodo. Den löpande verksamheten, med de anpassningar som görs, ska således ses som en del i genomförandet av INSPIRE-direktivet och geodatastrategin.

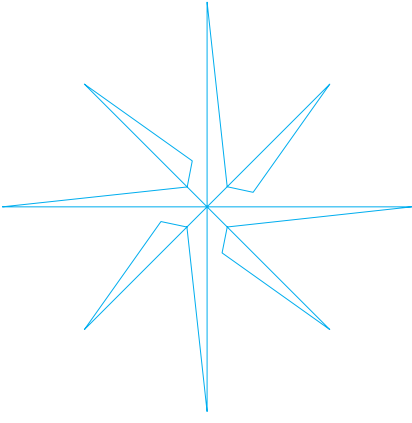
INSPIRE-direktivet och geodatastrategin är emellertid bredare och sträcker sig i stora delar utanför handelssjöfartens intressesfär och ska enligt verkets uppfattning i dessa delar inte belasta handelssjöfarten. Sjöfartsverkets uppfattning är att denna del måste finansieras via anslag. Att istället utveckla avgiftssystem för geodata i syfte att täcka ökade kostnader är knappast rimligt. Det skulle motverka direktivets och strategins syfte och dess grundtanke genom att motverka effektiv informationsanvändning.

Som Sjöfartsverket tidigare redovisat är verkets bedömning att ett rimligt ambitiöst genomförande av INSPIRE-direktivet och geodatastrategin kräver en insats, vid sidan av verkets löpande och egenfinansierade arbete, på totalt cirka 25 Mkr under en treårsperiod. En mindre resursinsats påverkar införandetakt och ambitionsnivå. Utan särskilda anslag för området eller ett klarläggande av hur regeringen anser att verksamheten ska finansieras, saknar verket förutsättningar att svara upp mot de krav och önskemål som refererade dokument ställer.

Anslagsframställan för 2012

Anslagspost	Anvisat 2011	Förslag 2012
1:4	143 308	151 600
1:5	62 284	158 000
1:x		8 000
Summa	205 592	317 600

AIS	Automatic Identification System
ARRIVALS	Plattform för generella e-tjänster och ett genomförande av hanteringen av anlöpsärenden
BIM	Baltic Icebreaking Management (samarbetsorgan för Östersjöländernas isbrytningsorganisationer)
DGPS	Differential Global Positioning System (rymdbaserat navigeringssystem)
DIS	Intern databas för djupdata
DOALOS	Division for Ocean Affairs and the Law of the Sea
ECDIS	Electronic Chart Display and Information System
EDB	Emissionsdatabasen
EEZ	Exklusiv ekonomisk zon
EFFICIENSEA	Efficient, Safe and Sustainable Traffic at Sea
ELT	Energy Locator Transmitter (automatisk nödsändare)
ENC	Electronic Navigation Chart
ESV	Ekonomistyrningsverket
FAREG	Register över metadata för farleder
FoI	Forskning och Innovationer
FUD	Forskning, Utveckling och Demonstrationsanläggningar
FRS	Fartygsrapporteringsystem (svensk beteckning på SSNS - se nedan)
GESAMP	Group of Experts on Scientific Aspects of Marine Environmental Protection
GIS	Geografiska informationssystem
HELCOM	Helsinki Commission (Östersjöländernas miljösamarbetsorgan)
IALA	International Association of Marine Aids to Navigation and Lighthouse Authorities
IAMSAR	International Aeronautical and Maritime SAR (sjöräddning)
ICSW	International Council of Social Welfare (välfärdskonventionen)
IHO	International Hydrographic Organisation
ILO	International Labour Organisation
IMO	International Maritime Organisation
Intermodal	Kombination av fler transportsätt
ISBU	Isbrytarbefälsutbildning
JRCC	Joint Rescue Coordination Centre (ersätter ARCC & MRCC från 1/1 2011)
KBV	Kustbevakningen
LNG	Flytande naturgas (Liquefied Natural Gas)
LFV	Luftfartsverket
MARTEC	Maritime Technologies as an ERA-NET
MSI	Maritim säkerhetsinformation (sjösäkerhet)
NAS	Navigation Assistance Service
NECA	Nitrogen Emission Control Area (kväveoxidkontrollområde)
NSL	Nationell strandlinje
ORM	Operational Risk Management
PIANC	The World Association for Waterborne Transport Infrastructure
RACON	Radar beacon (radarfyr)
RAIS	Risk Assessment Information System (statistik över fartygsrörelser baserat på AIS)
ROPAX	Roro-fartyg med passagerare
SAR	Search And Rescue (sjö- och flygräddning)
SECA	Svavelutsläppskontrollområde (Sulphur Emission Control Area)
SEI	Stockholm Environment Institute
SIS	Svenskt Internationellt Skeppsregister
SJKBAS	Intern databas för sjökortsprodukter
SOUNDREP	Pilotprojekt för effektivare och säkrare sjötrafik i Öresund
SPV	Statens Pensionsverk
SRS	Sjötrafikrapporteringsystem
SSA	Sjösäkerhetsanordning
SSNS	Safe Sea Net System (uppgifter om farligt gods m.m.)
SSRS	Sjöräddningssällskapet alternativt Ship Security Reporting System (antipirattjänst)
TAP	Tillfälligt anställd utländsk personal
TEN-A	Hamnar med internationell sjöfart där omsättningen överstiger en bestämd gods- eller passagerarmängd
TEN-T	Transeuropean Transport Network
TSS	Trafiksepareringssystem
Ufs	Underrättelser för sjöfarande
UNCLOS	United Nations Convention on the Law of the Sea
VINNOVA	Verket för Innovationssystem
ViVa	Vind- och Vattenståndsinformation
VTS	Vessel Traffic Service (sjötrafikövervakning/ledning)
WMU	World Maritime University
ARCC	Flygräddningscentralen i Göteborg - ersatt med JRCC
MRCC	Sjöräddningscentralen i Göteborg - ersatt med JRCC



Sjöfartsverkets Treårsplan 2012-2014

www.sjofartsverket.se