

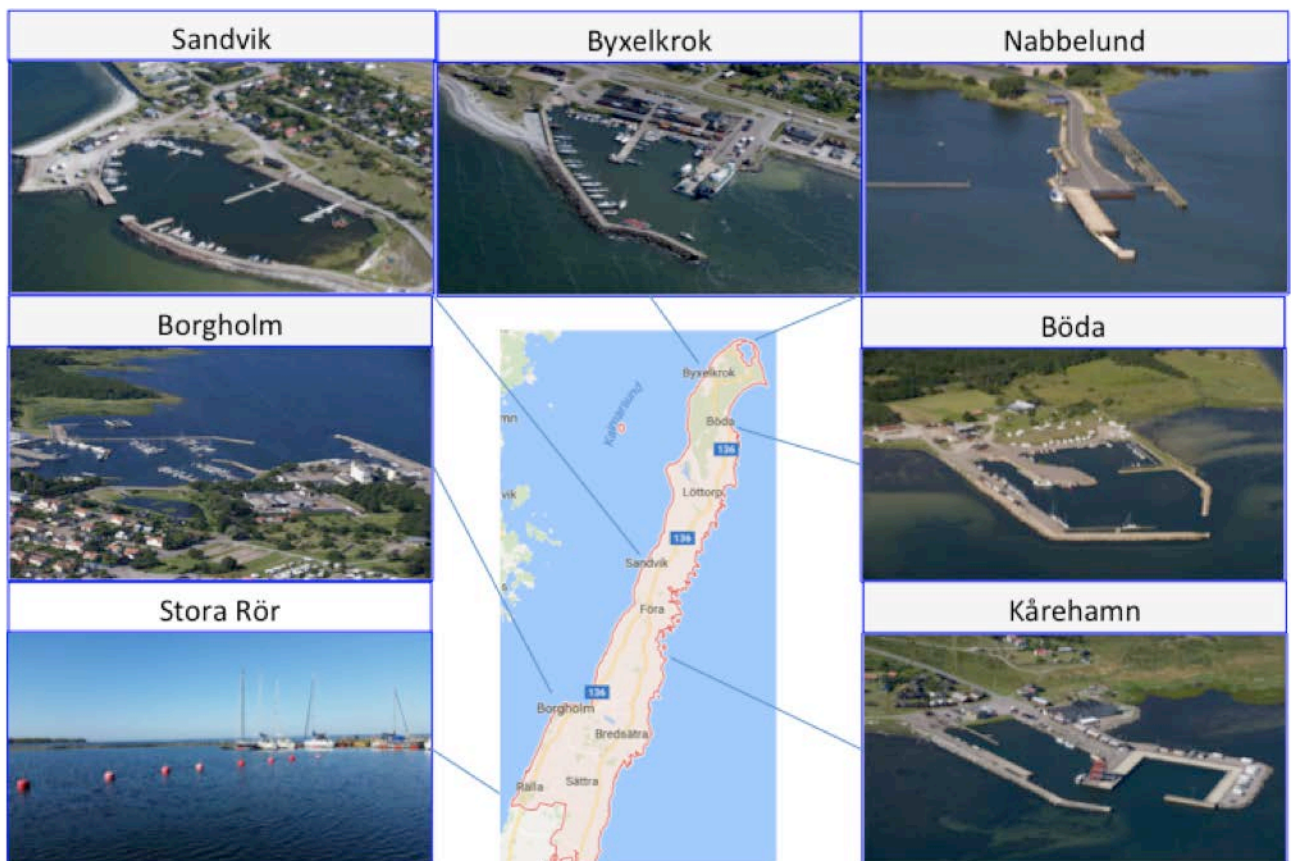


Handläggare: Torbjörn Cederholm  
E-post: hamnutredning@borgholm.se  
Telefon: 070-710 60 99

Datum: 2017-02-27

Rapport från förstudie rörande

## Hamnstrategi för Borgholms kommun avseende mål, investeringar, driftsformer och organisation





## Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1	Bakgrund .....	3
1.2	Syfte .....	3
1.3	Vad förstudien inte behandlar .....	3
1.4	Några ingångsvärden .....	3
1.4.1	Pwc-rapporter .....	3
1.4.2	KF beredning för landsbygdsutveckling .....	4
1.5	Projektorganisation .....	4
1.6	Projektets effektmål .....	4
1.7	Om rapporten .....	5
<b>2</b>	<b>Resultat och rekommendationer .....</b>	<b>6</b>
2.1	Mål och måluppföljning .....	6
2.2	Organisation och ansvar .....	6
2.3	Driftsformer .....	8
2.4	Budgetprocess samt Rutiner för investerings- och underhållsplan .....	10
2.4.1	Ett sammanhållet system för planering, uppföljning, rapportering .....	10
2.4.2	Hamnkaptenernas roll .....	12
2.4.3	Rekommendation .....	13
2.5	Prioriterad (investerings- och) underhållsplan .....	13
2.6	Driftsekonomi .....	14
2.7	Hantering av avgifter .....	14
2.8	Hamnarnas betydelse för näringsliv, turism och för varumärket Öland .....	15
2.8.1	Utveckling gästnätter .....	16
2.8.2	Effekter för näringen i och omkring hamnarna .....	16
2.8.3	Hamnarnas betydelse för turismen och varumärket Öland .....	17
2.8.4	Ska en del av hamnbudgeten anses vara marknadsföring? .....	18
2.9	Färjetrafik .....	18
2.10	Hamnordning .....	18
<b>3</b>	<b>Genomförandet .....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>Uppslag som ej behandlats i förstudien .....</b>	<b>20</b>
4.1.1	Hamnbeskrivningar .....	20
4.1.2	Intressentanalys .....	20
4.1.3	Förhyrda platser i småbåtshamn .....	21
4.1.4	Beträffande rekommendationerna i projektrapporten .....	21
4.1.5	Beträffande Organisation/ansvar .....	21
<b>5</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>22</b>
5.1	Dokumentation .....	22
5.2	Intervjuer .....	23
5.3	Länkar .....	25



# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Denna förstudie baseras på beslut i BEAB:s styrelse om "Förstudie av hamnverksamheten i Borgholms kommun" med därtill hörande "Förslag till hamnutredning syftande till övergripande hamnstrategi", 2016-04-13, Dnr 2016/48.

Vidare har Kommunfullmäktige 2016-08-22 tillstyrkt förslag att tilläggsbudgetera medel till förstudiens genomförande varpå styrelsen för BEAB på sammanträde 2016-09-14 beslutade att dra igång projektet.

Projektets styrgrupp beslutade 2016-10-31 godkänna projektplanen för förstudiens varpå det egentliga utredningsarbetet startade.

## 1.2 Syfte

Syftet med förstudien och eventuella efterföljande insatser är att ge kommunstyrelse och kommunfullmäktige ett genomarbetat beslutsunderlag för en hamnstrategi avseende investeringar, mål, driftsformer och organisation.

## 1.3 Vad förstudien inte behandlar

I uppdraget har inte ingått att undersöka förutsättningarna för, eller ge förslag om, hamnarnas framtida utveckling.

## 1.4 Några ingångsvärden

### 1.4.1 Pwc-rapporter

I Rådgivningsrapport från pwc, november 2013, *För och nackdelar samt möjligheter och konsekvenser av ett återförenande av skattefinansierad verksamhet till kommunen*, redovisas förslag rörande verksamhetens organisatoriska tillhörighet, organisation och styrning samt påtalar behov av styrande dokument. Rapportens slutsatser och förslag har bäring på denna utredning.

Revisionsrapport från pwc, februari 2016, *Granskning av kommunens hamnverksamhet* pekar på ett antal förbättringsområden vad gäller att säkerställa att hamnverksamheten sköts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt. Revisionsrapportens slutsatser pekar i samma riktning som ovan nämnda rådgivningsrapport.

Vad som hittills framkommit i förstudien bekräftar den problembild som pwc-rapporterna beskriver och rekommendationerna i Rådgivningsrapporten förefaller välmotiverade.



## 1.4.2 KF beredning för landsbygdsutveckling

Kommunfullmäktige har beslutat (2015-11-16,§176) ge Kommunstyrelsen i uppdrag:

- att i kontakter med KLT och regionförbundet verka för snabbgående passagerarfärja mellan norra Öland och Oskarshamn
- att verka för färjetrafik mellan Öland och Gotland
- att påskynda utvecklingen av Byxelkroks hamn och förutsättningslöst utreda möjligheterna för en marina på norra Öland
- att förutsättningslöst utreda hur Böda hamn kan utvecklas genom att dra fördel av vraket efter Mars

Eftersom frågorna nu ligger på den "politiska nivån" utreds de ej vidare inom förstudien.

## 1.5 Projektorganisation

Styrgrupp: Lennart Bohlin, samhällsbyggnadsnämndens ordförande, Ilko Corkovic, kommunstyrelsens ordförande, Lars-Gunnar Fagerberg, t.f. kommunchef, Hans Johannesson, servicechef och Tomas Lind, Borgholm Energis andre vice ordförande.

Projektledare: Torbjörn Cederholm, Projects matter.

## 1.6 Projektets effektmål

De effektmål som angivits i projektplanen är:

1. Tydliga och mätbara mål för hamnverksamheten, både på kort och lång sikt.
2. God intern samordning mellan Borgholm Energi AB och Kommunstyrelsen tack vare tydlig ansvarsfördelning och organisation av hamnverksamheten, med avseende på t.ex. avtal och beslutsordning.
3. Hamnarna och dess intressenter behandlas lika med stöd av en uppdaterad "Hamnordning".
4. Drift- och investeringsbudget för hamnarna är särredovisade och därför tydligt uttalade i kommunens samlade budgethantering.
5. Både Kommunstyrelsen och Borgholm Energi AB gör tydlig uppföljning av hamnarnas verksamhet och ekonomi.
6. Tydlig minskning av antalet akutåtgärder och deras andel av drift- och/eller investeringsbudget. (BEAB)

Anm. 1: Det är Kommunstyrelsens ansvar att effektmål 1-5 uppnås.

Anm. 2: Det är BEAB:s styrelses ansvar att effektmål 6 uppnås.

Kommentar: Normalt är det beställaren som ansvarar för effektmålen, men i detta fall äger beställaren (BEAB) inte flertalet av de frågor som effektmålen representerar.

*Källa: Projektplan, Förstudie rörande: Hamnstrategi för Borgholms kommun avseende mål, investeringar, driftsformer och organisation.*

Effektmål ska följas upp. Metod och kriterier för uppföljningen ska definieras och ansvarig(a) ska utses.

Som framgår ovan har det i projektplanen förutsatts att kommunstyrelsen ansvarar för uppföljningen av effektmålen 1-5 medan BEAB ansvarar för effektmål 6. De



rekommendationer som ges i denna rapport, bland annat beträffande aspekterna Organisation och ansvar resp. Budgetprocess mm gör, om de anammas och genomförs, att ansvaret för effektmålets uppföljning i högre grad kan läggas hos BEAB som i sin tur rapporterar till Kommunstyrelsen.

På sikt kan relevanta delar av uppföljningen troligen med fördel inlemmas i rutinerna för den normala verksamhetsuppföljningen.

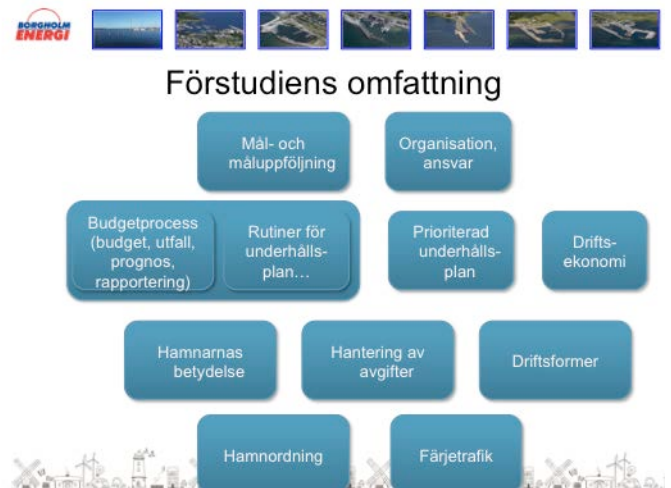
#### REKOMMENDATION för UPPFÖLJNING AV EFFEKTMÅL

Plan för uppföljning (metod, kriterier, ansvar, rapportering) föreslås av BEAB och godkänns av Kommunstyrelsen.

Förslaget presenteras lämpligen i samband med att BEAB överlämnar hamnutredningens resultat till Kommunstyrelsen.

### 1.7 Om rapporten

Utredningsuppdraget är brett. Det är sammanlagt 11 olika aspekter på hamnverksamheten som ingår. Rapporten är organiserad med ett avsnitt för varje aspekt, med undantag för Budgetprocess och Rutiner för investerings- och underhållsplan som lagts samman eftersom utredningen utmynnar i ett förslag om ett sammanhållet system. Avsnittens ordningsföljd representerar grovt den ordning i vilken resp. aspekt föreslås hanteras. Detta illustreras i vidstående figur (start uppifrån).



I förstudien har en mängd material samlats in som av utrymmesskäl inte kan redovisas i en projektrapport. Materialet finns åtkomligt i Google Drive på ett konto som administreras av kommunens IT-avdelning.





## 2 Resultat och rekommendationer

### 2.1 Mål och målföljning

*Definiera tydliga och mätbara mål för kommunens hamnverksamhet på kort och lång sikt. Både resultatmål (t ex gästnätter) och effektmål (vad ökat antal gästnätter genererar) bör behandlas.*

*Policy/rutiner för uppföljning av målen ska också behandlas. Metoder, ansvariga etc.*

Enligt revisionsrapporten "Granskning av kommunens hamnverksamhet", februari 2016 är inga specifika mål satta för hamnverksamheten.

Kommunens övergripande vision är: "Med gemensamma krafter utvecklar vi hela Borgholms kommun till något som vi är stolta över. Nu och för framtiden."

Kommunens ramverk för målbeskrivning använder sig av följande målperspektiv: *Medborgare, Ekonomi, Företagande, Medarbetare, Miljö- och kultur.*

Fastställandet av vision och mål för hamnverksamheten är kommunens (ägarens) ansvar, men BEABs ledning bör ges en tydlig roll i utarbetandet av förslagen. För att svara upp mot de mål som Kommunfullmäktige har satt i Verksamhetsplan 2017 är det även viktigt att berörd personal (t.ex. hamnkaptenerna) liksom hamnintressenter (t.ex. näringsidkare) involveras i processen. Inspiration till ett inkluderande arbetssätt kan bl.a. hämtas från Stora Rör och hur man där bedrev arbetet med sitt projekt "Hamnen mitt i byn". Den Tillfälliga beredningen för landsbygdsutveckling på norra Öland är också exempel på detta.

Mål sätts normalt tidigt för att kunna vara vägledande för inriktningen på det praktiska arbetet. När det gäller hamnverksamheten bedöms det emellertid nödvändigt att först klara ut hur ansvarsfördelningen mm ska se ut så att rätt instans får ansvaret och mandat för att driva processen.

#### REKOMMENDATION för VISION och MÅL

Arbetet med förslag till vision och mål för hamnverksamheten påbörjas när frågorna kring organisation och ansvarsfördelning börjat klarna.

Kommunens övergripande vision samt kommunfullmäktigemålen satta för 2017, liksom gällande planer används som utgångspunkt för arbetet med vision och mål för hamnverksamheten.

BEABs ledning och berörd personal (t.ex. hamnkaptenerna) samt hamnintressenter deltar i processen.

Arbetet bedrivs lämpligen i projektform med KF/KS som beställare.

### 2.2 Organisation och ansvar

*Utreda ansvarsfördelning och organisation mellan bolaget och kommunstyrelsen.*



- Hur tydliggöra ansvar för intäkter, kostnader och investeringar?
- Vem kan beställa projekt?
- Vem har budgetuppföljning och kontroll av måluppfyllelse (se även 4.5)?

Rådgivningsrapporten från pwc, november 2013, *För och nackdelar samt möjligheter och konsekvenser av ett återförande av skattefinansierad verksamhet till kommunen*, har direkt bäring på denna aspekt i förstudien. Rapporten innehåller förslag rörande verksamhetens organisatoriska tillhörighet, organisation och styrning samt påtalar behov av styrande dokument och överenskommelser.

Ovan nämnda pwc-rapport ingick som underlag vid Kommunfullmäktiges behandling 2014-02-24 av frågan om ett återförande av hela den skattefinansierade verksamheten från BEAB till kommunen. Beslutet blev att verksamheten fortsatt skulle bedrivas i BEABs regi.

Enligt *Granskning av kommunens hamnverksamhet*, Revisionsrapport pwc, februari 2016 var den revisionella bedömningen att det finns en otydlighet kring verksamhetens driftansvar och att kommunstyrelsen i viss omfattning utövar en direkt styrning av hamnverksamheten.

Även i denna förstudie framträder bilden av att verksamheten bedrivs med en form av dubbelkommando som bidrar till att skapa otydlighet i order- och rapporteringsvägar, "långbänkar" när frågor bollas fram och tillbaka och dubbelarbete genom att alla transaktioner synbarligen bokförs två gånger. Det senare ger upphov till differenser som måste klaras upp. Det skapar också onödigt irritation och drar fokus från ett mera konstruktivt samarbete. Se vidare under avsnittet "Budgetprocess..."

Det faktum att en blandning av driftsformer tillämpas och att viss verksamhet rörande hamnarna ligger inom BEAB/Fastigheter bidrar också till en viss otydlighet kring organisation och ansvarsförhållanden (liksom kring driftsekonomin, se nedan).

Under utredningsarbetet har påtalats behov av ett utökat administrativt stöd inom BEAB/Gata-Park. Det är möjligt att en del av bristerna kring planering och uppföljning kan tillskrivas avsaknad av personella resurser alternativt otydlighet beträffande vad olika befattningar ansvarar för, inklusive verksamhetsutveckling.

I avsnittet "Budgetprocess..." nedan ges rekommendationer som, om de anammas, kommer att initialt kräva resurser och kompetens för utveckling och införande och därefter fortlöpande ställa tydliga krav på ett utpekat ansvar för det systematiskt planerings och uppföljningsarbete som hela åtgärden syftar till. En översyn av resurser, kompetensbehov och ansvarsfördelning förefaller välmotiverad och kan lämpligen kopplas till utvecklingen/översynen av befattningsbeskrivningar inom BEAB.

Sist och slutligen. Om rekommendationen om större ett större helhetsansvar för BEAB anammas vad gäller hamnverksamheten, bör bolagsordning och ägardirektiv ses över så att intentionerna på bästa sätt stötts av dessa dokument. SKL Cirkulär 12:50 och dess bilagor kan ge värdefulla bidrag. En intressant passus i cirkuläret (avsnittet Kontrollkriteriet/Aktiebolag) lyder "Enligt vår uppfattning är i själva verket styrningsmöjligheterna större över ett helägt bolag än över en kommunal nämnd."



I Cirkulär 12:50, bilaga 3, som rör ägardirektiv, finns exempel på skrivningar som är ägnade att stärka/tydliggöra ägarens kontroll. En lämplig åtgärd kan vara att undersöka om nuvarande ägardirektiv bör kompletteras med stöd bl.a. av SKLs vägledningar.

#### REKOMMENDATION för ORGANISATION och ANSVAR

Hamnverksamheten bibehålls inom BEAB.

De styrningsmässiga förutsättningarna, d.v.s. förhållandet mellan beställaren (Kommunen) och leverantören (BEAB) preciseras (se pwc Rådgivningsrapport 2013, avsnitt 6.2 m.fl.). Eventuella behov av förändringar i bolagsordning resp. ägardirektiv analyseras. SKL Cirkulär 12:50 och dess bilagor kan ge stöd.

BEAB tar/tilldelas ett större helhetsansvar som innefattar underhålls- och verksamhetsplan, budget, uppföljning, prognos, resultatrapportering och "ständig förbättring". Framförhållning, förutsägbarhet och spårbarhet ska vara ledord.

BEABs styrelse får i uppdrag att analysera och föreslå eventuella förtydliganden/förändringar i de styrningsmässiga förutsättningarna samt att utveckla och införa nödvändiga processer och rutiner i den egna verksamheten.

Hänsyn tas till organisatoriska och resursmässiga konsekvenser av bl.a. införandet av "Ett sammanhållet system för planering, uppföljning, rapportering" (se 2.4 nedan).

## 2.3 Driftsformer

*Utvärdera olika driftsformer. Exempel på frågeställningar: Hur ska hamnarna drivas? Genom bolaget och hamnkaptener eller utarrenderas? Ska alla hamnar ha samma driftsform?*

Driftsformerna varierar. I BEABs regi drivs hamnarna i Sandvik, Byxelkrok, Nabbelund, Böda och Kårehamn samt delvis Borgholm. Hamnen i Stora Rör är utarrenderad i sin helhet till den lokala båtklubben. I Borgholm finns både en privatägd och en kommunägd gästhamn medan småbåtshamnen utarrenderas till båtklubben.

Husbilsverksamheterna i Borgholm och Böda är utarrenderade till Q-Park medan den i Byxelkrok är utarrenderad till hamnkaptenen och den i Kårehamn är utarrenderad till ägaren av fiskaffären/fiskrestaurangen som i sin tur anställer hamnkaptenen för att driva husbilsverksamheten.

Statistiken över gästnätter är ofullständig. I arrendeavtalen ställs inte krav på inrapportering.

Utarrenderingen av husbilsparkeringarna har öppnat för viss priskonkurrens eftersom arrendatorerna inte är bundna till de taxor som gäller för Borgholm Energi AB. Inom ramen för kommunalt ägda anläggningar är en sådan utveckling olycklig, bl.a. för att gästerna, via skyltningen i hamnarna lätt får uppfattningen att BEAB driver all verksamhet i berörda hamnar.

I Borgholms hamn skapar situationen med både privat och kommunalt ägd gästhamn också en konkurrenssituation, otydlighet gentemot gästerna om vem som bestämmer var och vem





som ansvarar för vilken service. Enligt uppgift förekommer även överenskommelse (ev. muntlig) med Strand om skötsel av viss del av hamnen utanför den gästhamn som Strand själva äger och driftar.

Relevant i sammanhanget är att det finns en husbilspolicy enligt vilken kommunen eller kommunalägt bolag inte ska driva husbilsparkeringar i egen regi utan ska utarrendera till företagare, idrottsföreningar eller andra aktörer.

I Servicechefens "Hamnutredning, 2015-11-17, framförs följande:

"Hamnarna ska ägas och drivas av Kommunen/BEAB då de tillhör en viktig del av vår infrastruktur i kommunen precis som våra gator, torg och VA anläggningar mm.

Vi ska ha deltidsanställda hamnkaptener i samtliga hamnar... ..det måste vara en som bestämmer i hamnen, annars fungerar det inte."

Detta synsätt bekräftas i denna förstudie vid intervjuer med hamnkaptenerna och hamnvärdarna.

En rimlig slutsats av detta kan vara att:

- Driften av hamnarna bör ske i BEABs regi.
- Den personal som svarar för driften ska vara anställd av BEAB.
- Samma driftsform ska eftersträvas i alla hamnar.

Det finns dock faktorer som behöver belysas närmare innan några definitiva förslag rörande driftsformer kan utformas:

- konsekvenser generellt vid fortsatt utarrendering resp. uppsägning av nuvarande arrendeupplåtelser.
- kopplingen driftsform och driftsekonomi
- gällande husbilspolicy och dess implementering

När det gäller husbilsparkering i hamnarna å ena sidan och husbilsparkeringar i kommunal regi å den andra så det framkommit synpunkter från campingnäringens företrädare, t.ex.:

- Inte lika villkor  
Campingägarna misstänker att kommunen inte tar upp alla de kostnader som en privat campingägare belastas av.  
"Om kommunens husbilsparkeringar drevs på samma villkor som privata skulle kommunal drift inte ses som något större problem."
- Arrendeupplåtelser utan föregående upphandling  
Den drift som i dag sker i privat regi har inte upplåtits genom ett upphandlingsförfarande. Ger snedvriden prisbild p.g.a. de arrendevillkor som tillämpas.
- I hamnarna säljer kommunerna ut bästa platserna med bästa utsikten för billigt
- En gemensam strategi kring husbilsturismen på Öland vore önskvärd. Var på gång ca 2011, men genomfördes ej – enligt uppgift p.g.a. brist på pengar.

REKOMMENDATION för DRIFTSFORMER



Inriktningen bör vara drift i egen regi med egen personal

Driftformernas inverkan på driftsekonomin utreds

Beträffande husbilspartering:

- Undersök förutsättningarna för att utarbeta en för Öland gemensam husbilsstrategi/policy tillsammans med berörda parter och finansiärer.
- Analysera tillämpningen av gällande husbilspolicy
- Analysera om taxan som tillämpas för husbilsplatser i hamnarna är marknadsmässigt satt

BEAB ansvarar för fortsatt utredning och ett slutligt förslag rörande driftsformer.

## 2.4 Budgetprocess samt Rutiner för investerings- och underhållsplan

*Förslag om hur drifts- respektive investeringsbudget för hamnverksamheten kan tydliggöras i kommunens budgetprocess.*

*Föreslå rutiner för att:*

- *fånga upp och dokumentera underhålls- och investeringsbehov.*
- *underlätta planering, genomförande och uppföljning av åtgärder.*

*Syftet är att slippa dyra akutåtgärder genom att tidigt identifiera risker, kunna sätta in förebyggande underhåll och/eller uppmärksamma investeringsbehov.*

*Hamnkaptenernas roll i sammanhanget ska belysas.*

Det finns en betydande förbättringspotential inom rubricerade områden. Dock krävs mer av ett helhetsgrepp om en hamnverksamhet med framförhållning, förutsägbarhet och spårbarhet ska uppnås. Det handlar om ett system av processer och rutiner som tillsammans ger de önskade effekterna. I slutänden handlar det om att "ta kontroll över verksamheten och skapa tillit mellan aktörerna". Jmf Rådgivningsrapport nov 2013 och Revisionsrapport feb 2016, båda från pwc.

En sammanvägning av vad som sagts i tidigare utredningar och vad som framkommit i förstudien resulterar i ett förslag om "Ett system för planering/budgetering, uppföljning och redovisning av drift och underhåll av hamnverksamheten", se nedan.

### 2.4.1 Ett sammanhållet system för planering, uppföljning, rapportering

Det "system" som beskrivs nedan är avsett att införas i BEABs verksamhet. Det är tämligen generellt och därför relevant även för den händelse driften av hamnarna skulle föras tillbaka till kommunen.

Systemet består preliminärt av följande komponenter: Kontrollprogram, Underhållsplan, Beskrivning av underhållsåtgärder, Avtal om drift, Verksamhetsplan, Drifts- och underhållsbudget, Bokföring/ekonomiredovisning, Uppföljning, Prognos samt Processbeskrivning.



Gränssnittet gentemot kommunen/KS är inte fullständigt belyst i detta förslag. Det finns en koppling till en överenskommelse mellan KS och BEAB om den löpande driften av hamnarna

Var och en av dessa komponenter förklaras kortfattat nedan.

### **Kontrollprogram**

Anger vad i hamnarna som ska kontrolleras och med vilka intervall. Säkerställer att kritiska komponenter kontrolleras med förutbestämda intervall och att utförda kontroller dokumenteras. Kontrollprogrammets komponenter ska framgå i styrdokument. Genomförd kontroll ska dokumenteras.

### **Underhållsplan**

Årsvis för kommande 5 åren samt en 10-årshorisont. Ska revideras årligen med stöd av underhållsbehov som identifierats sedan föregående revidering, kontrollprogrammet, genomgång med hamnkaptenerna samt KS budgetbeslut. Riskanalys ska göras. Den modell för riskanalys som tillämpas i kommunens verksamhetsplan kan med fördel användas.

### **Beskrivning av underhållsåtgärder**

Upprättas för alla åtgärder i underhållsplan, men mer detaljerat för åtgärder som ingår i budgetäskande.

### **Avtal om drift**

Motsvarar det *Skötsel och underhållsavtal* som sedan 2016 tecknas mellan Kommunstyrelsen och BEAB. Insatt i detta sammanhang kan formen för uppdragsbeskrivningen behöva ses över så att hänsyn tas till övriga processer och styrdokument. Bl.a. behöver relationen till "Verksamhetsplan" undersökas.

### **Verksamhetsplan**

Omfattar aktiviteter inom såväl drift som underhåll för det aktuella verksamhetsåret. Relationen till "Avtal om drift" behöver undersökas. Verksamhetsplanen ska återspeglas i budgeten.

### **Drifts- och underhållsbudget**

Budgetmodellen ska ge spårbarhet till verksamhetsplan och resultatuppföljning och koppla till såväl avtal om driften som underhållsplan för aktuellt år. Budgetförslag överlämnas till KS av BEABs styrelse.

### **Bokföring/ekonomiredovisning**

Bokföringen ska göras så att spårbarhet till verksamhetsplan och budget upprätthålls. Löpande bokföring görs endast i BEABs system. Säkerställ att hela hamnverksamhetens ekonomi hanteras samlat, inklusive byggnader, sjöbodsarrenden, utarrenderad drift av hamn, husbilsparkering etc.

*Anm.: Konsekvensen av den nya fastighetsorganisationen för en samlad ekonomihantering i hamnverksamheten behöver analyseras.*



## Uppföljning

Resultatuppföljning görs hos BEAB och BEABs ledning ansvarar för verksamhets- och ekonomirapportering till KS (enligt överenskomna principer). Rapporteringens principiella utformning (vilken information som ska ingå) ska överenskommas mellan BEAB och Kommunledningen, jmf ägardirektivet, p. 15. Överenskommelsen dokumenteras.

## Prognos

När det finns spårbarhet mellan budget och utfallsrapporter, och det finns en uppföljningsbar verksamhetsplan, bör även prognoser baserade på senaste utfall införas. BEABs ekonomisystem kan enligt uppgift hantera även detta.

## Processbeskrivning

Ska beskriva systemets komponenter, deras inbördes beroenden samt roller (vem som gör vad). Ska "ägas" av BEABs ledning och ger alla inblandade en gemensam bild av vad som ska göras, av vem och när. Skapar förutsättningar för en god dialog inom BEAB och med beställaren (Kommunstyrelsen). Underlättar för "ständig förbättring".

### 2.4.2 Hamnkaptenernas roll

Hamnkaptenerna besitter en betydande kompetens när det gäller drift och underhåll av hamnar. De är även goda turistambassadörer och är kommunens ansikte utåt gentemot de många besökare som kommer till hamnarna. Intrycket är emellertid att de kan göras mer delaktiga i planering och uppföljning av verksamheten och flera vittnar om att de inte tycker sig bli tillfrågade i ärenden som i slutändan påverkar verksamheten i hamnen och vars konsekvenser de ytterst får att hantera.

En synpunkt som framkommit – och som delas av flera – är att hamnkaptenerna borde ges ett forum för att dryfta gemensamma frågor och tillsammans kunna komma med synpunkter och förslag rörande verksamheten.

I det föreslagna systemet för planering, uppföljning etc. av hamnverksamheten bör hamnkaptenerna också kunna ges tydliga roller både i utvecklings- och införandefasen och när det tillämpas.



### 2.4.3 Rekommendation

#### REKOMMENDATION för UNDERHÅLLSPLAN och BUDGET

Ett system för planering/budgetering, uppföljning och redovisning av drift och underhåll av hamnverksamheten utvecklas och dokumenteras (se 2.4.1 ovan). Konsekvenser för organisation och resurser (personella, ekonomiska) beskrivs.

Särskild uppmärksamhet ägnas gränssnittet mellan BEAB och beställaren/Kommunstyrelsen inom ramen för det nya systemet.

Tillämpning av ett "prenumerationsförfarande" avseende löpande drift undersöks (se Rådgivningsrapport, pwc 2013).

Även hamnkaptenerna görs delaktiga i framtagande av systemet och deras roll vid tillämpning beskrivs.

Analysera förutsättningarna för en sammanhållen ekonomihantering (drift, underhåll, arrenden mm) för hamnverksamheten

En plan för införande och utvärdering av systemet upprättas

Arbetet bedrivs i projektform av BEAB.

### 2.5 Prioriterad (investerings- och) underhållsplan

*Komplettera befintligt förslag till investerings- och underhållsplan (2015-11-17) med en prioriteringsordning, tidshorisont samt en riskbedömning, d.v.s. en analys av konsekvenserna om en viss åtgärd inte vidtas (jmf. beslut i KSAU 2016—01—13).*

Underlag är den underhållsplan som presenterades för bolagets styrelse 2015-12-16.

Principerna för underhållsplan som beskrivits ovan tillämpas. Riskanalysen ska utformas enligt den modell som används i kommunens verksamhetsplan.

Beträffande investeringsplan (som inte behandlas) så förefaller valet mellan att hänföra en kostnad till underhållsbudget eller investeringsbudget mest vara av administrativ karaktär där kostnadens storlek mer än typ av åtgärd faller avgörandet. Ingår i budgetberedningen.

#### REKOMMENDATION för UNDERHÅLLSPLAN

BEAB slutför arbetet med revidering av underhållsplan och kopplar arbetet till framtagningen av nya rutiner inom föreslaget system för underhållsplan, budget mm.





## 2.6 Driftsekonomi

*Hamnarnas driftsekonomi idag, på kort och på lång sikt.*

Observationer:

- hamnverksamheten har under åren 2004-2015 krävt ett ekonomiskt tillskott på i snitt 745000 kr/år.
- Investeringarna har under perioden 2004-2015 uppgått till ca 26 MSEK.
- Utarrendering ger förändringar i intäkter och kostnader. Hur ser sambanden ut?
- Kommunens husbilspolicy tillämpas endast delvis. Effekten av ett totalt införande, på intäkts-/kostnadskalkylen för berörda hamnar kan behöva analyseras.
- Underhåll har under lång tid utförts först när åtgärden blivit akut, med trolig fördyring som följd.
- Det är svårt att följa var intäkter från olika typer arrenden hamnar
- Potentialen för att öka intäktssidan ej tillräckligt utredd.

BEABs styrelse har beslutat genomföra en mer noggrann finansiell analys av hamnarna. Analysen ska göras när bokslutet 2016 är klart, d.v.s. kring månadsskiftet jan/feb. Resultatet ska infogas i förstudien.

### REKOMMENDATION för DRIFTSEKONOMI

Avvakta den analys av driftsekonomi som BEABs styrelse ska genomföra.

## 2.7 Hantering av avgifter

*Förekommande tillvägagångssätt vid hantering av avgifter kopplade till hamnverksamheten ska beskrivas, t.ex. hamnavgifter, avgift för båtplatser och landningsavgifter för fisk, liksom eventuell kontanthantering.*

*Vidare ska förfarandet med hamnavgift, muddring och frakter i samband med transporten och lagringen av Eon-gruset utredas.*

*Eventuella risker i den interna kontrollen, rånrisk vid kontanthantering m.m. ska analyseras.*

De betalsätt som förekommer är: fakturering, kontant, kort/kortterminal, SWISH samt p-automat.

Gällande rutiner vid hantering av avgifter har klarlagts liksom hur hanteringen görs i de olika hamnarna. I stort följs rutinerna, men det finns enstaka skillnader i den praktiska hanteringen.

Medvetenhet om rånrisk vid kontanthantering finns.

Möjligheten att hantera kontanter anses i något fall fortsatt viktig. Ett exempel kan vara de hamnar som tillhandahåller tvättstuga där betalningen sker i myntautomat. Samtidigt är den allmänna trenden, bl.a. pådriven av digitaliseringen i samhället, att kontanterna försvinner.



Minskningen märks även i hamnarna. På norra Öland är de heller inte så lätt att få tag på kontanter.

Beträffande "EON-gruset" som härrör från vindkraftutbyggnaden i Kårehamn konstateras att oklarheter kvarstår kring tidigare hanteringen. Materialet är omhändertaget av BEAB. Det är, enligt uppgift, ett material av hög kvalitet varför framtida användning bör analyseras närmare.

#### REKOMMENDATION för HANTERING AV AVGIFTER

Fakturering av avgifter fortsätter som hittills.

Huvudalternativet är kortterminal eller p-automat.

Utred för- respektive nackdelar. Lämpligaste införs i samtliga hamnar. Beakta t.ex. betydelsen av med personlig kontakt med gästerna, förfarande vid redovisning och bokföring, hur erlagd betalning kan visas och kontrolleras vid båt resp. husbil, kostnad för införande och drift.

SWISH utgår.

Kontanthantering fasas ut. Förutsätter dock att myntautomat i tvättstugor kan ersättas med någon form av kortbetalning.

Hamnkaptenerna involveras i det fortsatta analysarbetet och särskilt när det gäller betalsystemen och hur rutinerna kring de olika avgiftsslagen i hamnarna fungerar.

Principer för EON-grusets framtida användning dokumenteras på lämpligt sätt. Den tidigare hanteringen utreds ej närmare om inte särskilt behov uppstår.

## 2.8 Hamnarnas betydelse för näringsliv, turism och för varumärket Öland

Frågeställningar som ska belysas är bl.a.:

- Utveckling av gästnätter för båtar respektive husbilar.
- Effekter för näringen i och omkring hamnarna.
- Hamnarnas betydelse för varumärket Öland
- Ska en del av hamnbudgeten anses vara marknadsföring?

Synpunkter på hamnarna som "turisthubbar" eller nav i t ex cykellederna ska inhämtas från turismorganisationen.



## 2.8.1 Utveckling gästnätter

Gästnätter BÅTAR (antal platser)								Gästnätter HUSBILAR (antal platser)							
År	Hamn							År	Hamn						
	Stora Rör (15)	Borgholm (150)	Sandvik (40)	Byxelkrok (70)	Nabbelund (30)	Böda (25)	Kårehamn (30+)		Stora Rör (?)	Borgholm (40)	Sandvik (?)	Byxelkrok (15)	Nabbelund (30)	Böda (40)	Kårehamn (45)
2007			1337	3075		395	37	2007		135	103	209		313	71
2008			1554	3490		336	30	2008		690	157	121		28	215
2009			1404	3459		334	30	2009		620	471	324		2227	396
2010			1459	3537		314	51	2010		2314	908	271		2701	1008
2011			1516	3932	?	251	65	2011		3094	805	348		2873	1320
2012			1247	3260	?	213	38	2012		2347	951	327		3209	2000
2013			1422	3856	?	348	55	2013		2599	1272			3535	2100
2014			1533	3506		528	57	2014		2588	1512		152	2725	
2015			1003	2923	Stängt		71	2015		2490	1446			2830	
2016			1321	2854		183	26	2016		3116	1995		823	3370	

Statistiken är, som synes, ofullständig. Orsakerna är flera.

- Hela hamnen är utarrenderad (Stora Rör)
- Gästhamnen i privat ägo (Borgholm)
- Husbilsparkering utarrenderad (Borgholm, Byxelkrok, Böda, Kårehamn)
- Statistiken för husbilar innehåller även båtar (Böda från 2014)

Dessutom är statistiken beträffande husbilar i Borgholm och i Böda baserad på de belopp Q-Park betalar in från sina P-automater och en antagen snittavgift. Statistiken innehåller därmed ytterligare ett mått av osäkerhet.

Det är emellertid uppenbart att gästnätter för båtar inte ökar på samma sätt som för husbilar. Båtturismen är en väsentligen en sommarföreteelse medan husbilsturismens säsong är längre.

### REKOMMENDATION för UTVECKLING AV GÄSTNÄTTER

En fördjupad analys av utvecklingen bör göras med målet att utveckla en gemensam strategi där hamnarnas roll också ingår.

Bör göras i samverkan med Turismorganisationen. Det är troligt att intresseföreningar för såväl båt- som husbilsturister och turismnäringen på Öland är villiga att medverka.

## 2.8.2 Effekter för näringen i och omkring hamnarna

Mycket kring denna aspekt behandlas i rapporten "Hur en hamn kan fördubbla besöksnäringen på tio år", Hans Wessblad, 2015-11-26. Rapporten avser Byxelkroks hamn, men har troligen viss bäring på kommunens hamnverksamhet generellt.

Finansieringen av hamnarna är en nyckelfråga för framtiden. Hur mycket av den hamnrelaterade näringsverksamheten bidrar till skatteintäkterna i Borgholms kommun kan därför vara av intresse.

Fortsatt utredning av "Effekter för näringen i och omkring hamnarna" görs med fördel i kommunens regi, d.v.s. på Kommunledningskontoret och i samverkan med berörda och potentiella näringsidkare och näringslivsorganisation(er).



Förutsättningarna för att bedriva näringsverksamhet i hamnarna med hänsyn till gällande planer bör beaktas.

Stora Rörs intresseförening har tagit fram en utvecklingsplan för hamnen "Hamnen mitt i byn". Erfarenheterna därifrån kan med fördel nyttjas om likande genomlysningar ska göras för övriga hamnar som ett led i strategiarbetet.

#### REKOMMENDATION för EFFEKTER FÖR NÄRINGEN...

Frågan bör drivas av kommunens näringslivsutvecklare och i samverkan med berörda och potentiella näringsidkare och näringslivsorganisation(er).

### 2.8.3 Hamnarnas betydelse för turismen och varumärket Öland

Noterbart är att ord som *hamn*, *båt*, *hav* inte förekommer i Ölands turismstrategi 2012-2020. Där framgår dock målet "... att bli nummer ett bland husbilsdestinationer i Sverige." För att nå dit "... krävs att infrastrukturen fungerar bättre än idag..."

Visst underlag kring rubricerad frågeställning bör kunna hämtas från rapporten "Hur en hamn kan fördubbla besöksnäringen på tio år", Hans Wessblad, 2015-11-26

Turismstrategin från 2012 är inte hanterad av den nya Turismorganisationen. En översyn pågår som ska vara klar under våren 2017.

Enligt Turismorganisationen finns ingen anledning för dem att behandla hamnarna särskilt. De ska se turismen ur ett Ölandsperspektiv. 1,1 milj. bilar kommer till Öland juni-augusti. Av dessa besöker en del hamnarna. Ingen anledning att särskilja hamnbesökarna från övriga turister.

Ansvaret för hamnarna ligger på kommunerna. Turismorganisationen har, enligt egen utsago, egentligen ingen roll i sammanhanget.

Det har emellertid framkommit önskemål om bättre kontakter generellt mellan kommunerna och Turismorganisationen. Hamnarna skulle kunna vara en "testbänk" för att pröva samverkan. En försöksverksamhet kopplat till hamnarna skulle kunna prövas genom att forma en "arbetsgrupp", bl.a. bestående av hamnkaptener och representanter för Turismorganisationen. T.ex. som ett 3-årigt "projekt" med utvärdering. Om en gemensam Öländsk husbilsstrategi skulle komma att utarbetas bör kontakt mellan projekten säkerställas.

#### REKOMMENDATION för HAMNARNAS BETYDELSE FÖR TURISMEN OCH VARUMÄRKET ÖLAND

Initiativ tas till samverkan med Turismorganisationen för att komma fram till hur frågeställningen "Hamnarnas betydelse för turismen och varumärket Öland" ska kunna besvaras.



## 2.8.4 Ska en del av hamnbudgeten anses vara marknadsföring?

REKOMMENDATION för HAMNBUDGETEN/MARKNADSFÖRING

### Gör översyn av marknadsföringen av hamnarna:

- 1) Inventera hur hamnarna f.n. marknadsförs och i vilka kanaler (webb, annonser, broschyrer...), vem som ansvarar för vad (informationens aktualitet, kostnader, effekter, syfte, målgrupp ...). Tillsammans med Turismorganisationen och kommunens/BEABs kommunikatörer.
- 2) Gör en plan för vilken marknadsföring som ska bedrivas, hur och var ansvaret ska ligga. Även för hanteringen av informationen på [www.gasthamnsguiden.se](http://www.gasthamnsguiden.se), mässdeltagande etc. Beskriv även hamnkaptenernas roll.
- 3) Tydliggör ansvar och tilldela resurser som även återspeglas i verksamhetsplan och budget. Översynen leds av BEAB.

## 2.9 Färjetrafik

*Ta fram förutsättningar för framtida person-/bilfärjor. Hur trolig är en framtida Gotlandstrafik och eller pendlarlinje? Finns några förutsättningar för att ha en beredskapshamn i Nabbelund? Vilka fartyg kan användas? Vad händer om man inte kan passera Ölandsbron? Vems ansvar är en eventuell beredskapshamn?*

Kommunfullmäktige beslutade 2015-11-16, § 176 att ge kommunstyrelsen i uppdrag:

"att i kontakter med KLT och Regionförbundet verka för snabbgående passagerarfärja mellan norra Öland och Oskarshamn."

"att verka för färjetrafik mellan Öland och Gotland".

REKOMMENDATION för FÄRJETRAFIK

Avvakta resultatet av det uppdrag Kommunstyrelsen fått från Kommunfullmäktige.

Om frågan, efter Kommunstyrelsens insats, kräver ytterligare utredning bör denna ske utanför denna förstudie.

## 2.10 Hamnordning

*Ge förslag på uppdaterad "Hamnordning" m.a.p. regler och avgifter för t.ex. container, båtar, skrot, uteserveringar och trottoarpratare.*

Gällande hamnordning antogs av Kommunfullmäktige 1066-04-29.

Enligt revisionsrapporten februari 2016 är nuvarande hamnordning "otydlig". Den omfattar heller inte alla hamnarna i kommunens ägo. Stora Rör saknas.





Vid de den genomgång som gjorts tillsammans med hamnkaptenerna framkom ett antal konkreta ändringsförslag. Därutöver en del mer generella synpunkter:

- Förlegat språk. Refererar till företeelser som är inaktuella.
- Spridningen: Hur berörda ska få tillgång till hamnordningen.
- Gäller yrkestrafik och småbåtsplatshyrare. Bör även finnas anslagen i hamnen samt på webben.
- Fordon: ska personbil klass 2 behandlas? Andra fordon?
- Populärversion av hamnordningen?
- Kan skickas ut med årsfakturan till de som hyr småbåtsplats.
- Hamnkartorna behöver förnyas och göras tillgängliga även i kommunens GIS för ökad användbarhet och aktualitet.

SKL har gett ut cirkulär 1995:131 "Lokala hamnföreskrifter" med två bilagor "Underlag till hamnordning" samt "Kommentarer till underlag till hamnordning". Dessa kan vara ett stöd i revideringsarbetet.

Innan hamnordningen kan färdigställas måste vissa beslut fattas. Hamnordningen gäller inte för hamnar där driften i sin helhet utarrenderats, f.n. Stora Rör. Hamnordningen hänvisar även till "hamnyndigheten", som när hamnordningen upprättades var kommunens Tekniska nämnd.

Ett förslag till reviderad hamnordning bör granskas av jurister.

Enligt utredningsuppdraget ska en reviderad hamnordning även behandla vissa avgifter. Ev. bör dessa avgifter hellre behandlas tillsammans med övriga hamnrelaterade avgifter i ÖVRIGA TAXOR OCH AVGIFTER INOM BORGHOLM ENERGI AB.

#### REKOMMENDATION för HAMNORDNING

Ett första utkast till reviderad hamnordning tas fram inom förstudien. Utkastet jämförs med SKL:s underlag samt förankras hos hamnkaptenerna. Därefter överlämnas resultatet till BEAB för fortsatt hantering av förslaget (bl.a. juridisk granskning) innan det överlämnas för fastställelse av Kommunfullmäktige.

Hamnkartorna uppdateras, digitaliseras och görs tillgängliga i kommunens GIS.

Förtydliga utredningsuppdraget angående "avgifter".



### 3 Genomförandet

Ansvaret för att genomföra nödvändiga åtgärder faller till stor del på BEAB. Två saker bedöms viktiga:

- Att en "controller" utses för genomförandet med uppgift att övergripande följa upp beslutade åtgärder, att rapportera till ledningen samt att bidra till samordning.
- Utse ansvarig för att upprätta och genomföra plan för uppföljning av projektets (denna förstudie) effektmål.

### 4 Uppslag som ej behandlats i förstudien

#### 4.1.1 Hamnbeskrivningar

Om och när arbetet går vidare med en analys av utvecklingspotentialen för de olika hamnarna behöver en sammanställning av rådande förhållande göras. Alla som berörs inklusive de som ska fatta beslut, har sannolikt inte samma bild.

En hamnbeskrivning kan innehålla uppgift om förhållanden för båtar (av olika kategori) och husbilar, båtar i yrkestrafik, arrendeförhållanden (såväl byggnader som verksamheter), näringsverksamheter, service, eventuella planbestämmelser, hantering i översiktsplaner mm.

Inspiration kan även hämtas från det arbete som gjordes i Stora Rör, *Hamnen mitt i byn*.

En biprodukt kan vara att en "hamnpresentation" för användning i marknadsföring etc.

#### 4.1.2 Intressentanalys

Nyckelorden i kommunens visionsarbete är **Välkommande-Utvecklande-Tillsammans**.

För att "tillsammans" skapa en så heltäckande bild som möjligt av hamnarnas betydelse och möjliga "utveckling" är det flera olika kategorier av intressenter som det kan vara relevant att identifiera och låta komma till tals.

Dessa är t.ex.:

- Turismorganisationen/Varumärket Öland
- Båtturister
- Småbåtsägare som hyr båtplats på årsbasis
- Husbilsturister
- Besökare som har hamnen som utflyktsmål
- Sjöfarten, inkl. frågan om "nödhamn" och färjetrafik (behandlas i egna avsnitt)
- Fisket
- Cykelturismen
- Näringsidkare i, eller med koppling till, hamnarna
- Kommunen, som ägare samt beträffande möjligheter till skatteintäkter från den hamnrelaterade besöksnäringen
- Vindkraftsindustrin (exemplet Kårehamn)



- Turismen kopplad till gamla fartygsvrak utanför Ölands kust
- Annan havs- och vattenrelaterad verksamhet (t.ex. forskning)

Det finns också många aktörer som har inflytande över och påverkar förutsättningarna för hamnverksamhetens bedrivande i stort och smått. Med en samlad bild av de aktörer som påverkar förutsättningarna för hamnverksamheten och dess styrning ges dessa aktörer ökade möjligheter att arbeta i en gemensam riktning med mindre friktion. Det kan även påvisa möjliga förenklingar och/eller alternativa beslutsprocesser.

#### 4.1.3 Förhyrda platser i småbåtshamn

Vid intervjuer med hamnkaptenerna på temat *Hantering av avgifter i hamnarna* har en del andra frågor tagits upp:

- Fakturering för året sker april/maj det aktuella året. Utebliven betalning betraktas som uppsägning, men då är det sommar innan hamnkaptenerna får reda på det. Om det står båtägare på kö behöver de få besked helst innan sjösättning. Proceduren med att fastställa vilka platser som är uthyrda och vilka som är lediga bör vara avslutad innan sjösättning. Det skulle underlätta för hamnkaptenerna och innebära bättre möjlighet för väntande båtägare att få besked.
- Det förekommer att Y-bommar på småbåtshamn är privata. Begränsar hamnkaptenernas möjligheter fördela platserna. Även hemmagjorda bommar förekommer. Kommunen bör köpa loss och sedan ta hand om hanteringen av Y-bommarna själv.
- Hyresavtalen för småbåtshamn bör ses över. Bl.a. bör övervägas om det ska vara tillåtet att hyra en plats och sedan inte använda den.
- Bifoga hamnordningen (eller en "populärversion") när fakturan på båtplatshyran skickas ut.

#### 4.1.4 Beträffande rekommendationerna i projektrapporten

Det kan vara lämpligt att titta närmare på vilka frågor och beslut som BEAB redan nu råder över och vilka som kräver KS/KF-beslut.

#### 4.1.5 Beträffande Organisation/ansvar

##### BEAB

- Hur följer BEAB ägardirektivets instruktioner beträffande planering, rapportering etc?
- behöver bolagsordning och ägardirektiv förändras utifrån det mandat/befogenheter BEAB anser sig behöva?

##### KS/KF

- Kan KS/KF förlita sig på den rapportering som BEAB kan tillhandahålla?
- Behövs den "dubbla" bokföringen?
- Behöver krav på rapportering till kommunen förtydligas i ägardirektivet?



## 5 Referenser

### 5.1 Dokumentation

Allmänna lokala ordningsföreskrifter för Borgholms kommun, Kommunfullmäktige, 2015-05-18 § 78

Angående Borgholm Energi AB:s uthyrning av ställplatser för husbilar, Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare, 2011-10-11

Arrendeavtal Borgholms hamn: Småbåtshamnen, Båtuppläggning, Mark för klubblokal

Arrendeavtal Byxelkroks hamn: Bensinmack, Uteservering, Husbilsparkering, Sjöbodar

Arrendeavtal Böda hamn: Sjöbodar

Arrendeavtal Kårehamn: Sjöbodar, Husbilsparkering (finns även tomträtt)

Arrendeavtal Sandviks hamn: Sjöbodar mm (finns även tomträtt)

Arrendeavtal Stora Rörs hamn: hela hamnen, drift, underhåll

Avtal Q-Park AB avseende biljettautomat i Borgholms hamn

Avtal Q-Park AB avseende biljettautomat i Böda Hamn

Avtalsunderlag för verksamhetsåret 2016, Gata, Park & Hamnar

Bolagsordning för Borgholm Energi AB, Godkänd av kommunfullmäktige 2014-09-29, § 174

BORGHOLMS KOMMUN BUDGET 2016 MED PLAN 2017-2018

Budget Gata-Park 2016

Cirkulär 12:50 Ändringar i lagen (2007:1091) om offentlig upphandling - Teckalundantagen - och ändringar i kommunallagen mm, Sveriges Kommuner och Landsting

Cirkulär 1995:131 Lokala hamnföreskrifter, Sveriges Kommuner och Landsting

För-och nackdelar samt möjligheter och konsekvenser av ett återförande av skattefinansierad verksamhet till kommunen, Rådgivningsrapport, PwC november 2013.

Föreskrifter för kommunala småbåtshamnar i Mörbylånga, Färjestaden och Grönhögen, Kommunstyrelsen, 2012-06-05, § 135

Förstudie av hamnverksamheten i Borgholms kommun, Borgholm Energi AB, 2016-04-13 § 58

Granskning av kommunens hamnverksamhet, Granskningsrapport, PwC 2016-02-16

Hamnkonto, information till styrelsen Borgholm Energi AB, 2014-03-31 § 37

Hamnordning Borgholms kommun, Kommunfullmäktige 1996-04-29 § 50



Hamnutredning, åtgärder och kostnader, Borgholm Energi AB, 2015-11-17

Hur en hamn kan fördubbla besöksnäringen på tio år, Hans Wessblad, 2015-11-26

Investeringar Hamnar 2003-2016

Lag (1997:614) om kommunal redovisning

Policy för husbilsturism, Antagen Samhällsbyggnadsnämnden 2012-06-27

Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag : erfarenheter och idéer, Sveriges Kommuner och Landsting

Regelverk för sjöbodsarrende, Antaget av KF 2007-06-11 § 55

Resultat Hamnar Fastighet 2003-2016

Resultat Hamnar Gata-Park 2004-2016

Sjöbodspolicy Borgholms kommun, Antagen i SBN 2012-02-29, § 37

Skötsel- och underhållsavtal Borgholm Energi AB/Gata-Park 2016

Slutrapport från den tillfälliga beredningen för landsbygdsutveckling på norra Öland, 2015-10-01

Tjänsteskrivelse angående samhällsekonomiska effekterna av en utbyggnad av Byxelkroks hamn, 2015-06-03.

Tjänsteskrivelse Hamntaxor, 2015-10-05

Turismstrategi Öland 2012-2020, Ölands Kommunalförbund

Utredning av planeringsförutsättningarna i Böda Hamn, Samhällsbyggnadsförvaltningen 2013-04-30

Ägardirektiv Borgholm Energi AB, Fastställt av årsstämma Borgholm Energi AB, 2014-06-18 § 11

Övriga taxor och avgifter inom Borgholm Energi AB 2016

## 5.2 Intervjuer

Ahlgren Stefan, Destinationsutvecklare, Turismorganisationen

Bohlin Lennart, ordförande, Samhällsbyggnadsnämnden

Broberg Jim, hamnvärd, Borgholms hamn

Corcovic Ilko, ordförande Kommunstyrelsen

Dalman Lena, förbundsjurist, Sveriges Kommuner och Landsting





Dessin Ida, planarkitekt Samhällsbyggnadsförvaltningen  
Eriksson Anders, hamnkaptan, Nabbelund  
Eriksson Mats, avdelningschef för hamnar, Region Gotland  
Fagerberg Lars Gunnar, t.f. Kommunchef  
Henrik Petterson, hamnkaptan, Sandvik  
Hermansson Annika, ekonomichef, Borgholm Energi AB  
Hillström Robin, controller, Borgholm Energi AB  
Isaksson Thomas/Isakssons reklam, arrendator husbilsparkering Kårehamn  
Johannesson hans, servicechef, Borgholm Energi AB  
Johansson Marie-Louise, kommunsekreterare, Borgholms Kommun  
Johansson Tore, hamnkaptan, Böda  
Kjellin Linda, t.f. ekonomichef Borgholms Kommun  
Lind Tomas, andre vice ordförande, Borgholm Energi AB  
Lindblom Karin, fastighetshandläggare, Borgholm Energi AB  
Lindholm Anders, VD, Borgholm Energi AB  
Malgerud Carl, ordförande, Borgholm Energi AB  
Milsten Nilsson, Birgitta, ekonomiassistent, Borgholm Energi AB  
Milsten Stefan, hamnkaptan, Kårehamn  
Niklasson Kenneth, hamnkaptan, Byxelkrok  
Nilsson Anders, ekonom, Sveriges Kommuner och Landsting  
Palmgren Henrik, Klinta Camping  
Selldén Tobias, gruppchef fastigheter, Borgholm Energi AB  
Smedfors Staffan, Marknadsansvarig, Turismorganisationen  
Thor Bo, projektledare Cykelturism på Öland, Ölands Kommunalförbund  
Werthwein Heléne, GIS-samordnare/miljöbedömningar, Samhällsbyggnadsförvaltningen  
Wikström Ulf, ordförande, Stora Rörs båtsällskap



### 5.3 Länkar

<http://www.borgholmenergi.se/fritid/gasthamnar-stallplatser/>

<http://www.gasthamnsguiden.se>

<https://boka.oland.se/sv/boende?filter=c%3D31610&sorting=ad> (Ställplatser)

<https://skl.se/demokratiledningstyrning/driftformervalfrihet/kommunalaforetagbolag/principerstyrningkommunochlandstingsagdaforetag.1658.html>

<https://www.havochvatten.se/hav/fiske--fritid/yrkesfiske/regler-/landningshamnar.html>

<https://www.oland.se/sv/gasthamnar>