



Hva må til for å akselerere omstilling av norsk havnesektor?

Omstillingsagenda nasjonal arena

**ACES Accelerating Energy and Sustainability
transitions in Ports (2021–2025)**

Susanne Jørgensen, Marianne Ryghaug, Kristin Ystmark
Bjerkan, Lillian Hansen, Simen Rostad Sæther, Bård
Torvetjønn Haugland og Mari Wardeberg

**Hva må til for å akselerere omstilling av norsk
havnesektor?**

Omstillingsagenda nasjonal arena

ISBN 978-82-536-1867-8

Foto, omslag: Stockfoto

Nettside: <https://www.sintef.no/prosjekter/2021/aces/>



© 2025 Forfatterne.

Denne rapporten er publisert med åpen tilgang etter CC
BY-lisensen

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

SINTEF Community

www.sintef.no/community

Forfattere og bidragsytere

Omstillingsagendaen er et resultat av forskningsprosjektet ACES, som har hatt som mål å akselerere omstillingsarbeidet i norsk havnesektor gjennom å skape nye arenaer for omstilling. Prosessen ledet frem til en felles visjon for norsk havnesektor: **Norsk havnesektor er en pådriver for fremtidens bærekraftige transport og samfunnsutvikling.** Omstillingsagendaen foreslår strategier og kortsiktige tiltak for å realisere visjonen. Videre foreslås aktører som kan være ansvarlige for igangsetting av tiltakene. Således kan omstillingsagendaen fungere som et kompass på veien mot ønsket fremtid.

Forfattere: Susanne Jørgensen, Marianne Ryghaug, Kristin Ystmark Bjerkan, Lillian Hansen, Simen Rostad Sæther, Bård Torvetjønn Haugland og Mari Wardeberg

Arenadeltakere og bidragsytere: Jørn Askvik, Dag Bakka, Thomas Bjørdal, Daniel Bügel, Elise Caspersen, Lars Christensen, Kenneth Erdal, Kurt Fjeld, Ole Andreas Hagen, Carl Johan Hatteland, Derya Inan, Liv-Elisif Kalland, Claus Wiggen Kamstrup, Arnt-Einar Litsheim, Øyvind Skog, Thor Vartdal og Thorbjørn Werner



Et resultat av Kompetanse- og samarbeidsprosjektet ACES - Sektorovergrepene omstilling av havnesektoren: fra nasjonale visjoner til lokal samskaping (prosjektnummer: 319068)

 Støttet av
Forskningsrådet

Innhold

- Forfattere og bidragsyttere
- Prosjektbeskrivelse
- Arenaprosessen
- Det store bildet
- Omverdensanalyse: hvordan havnene kan påvirkes
- Omstillingsutfordringer i havnesektoren
- Ønsket retning
- Mulige veivalg, tiltak og ansvarliggjøring
- Forskernes anbefalinger
- Veien videre

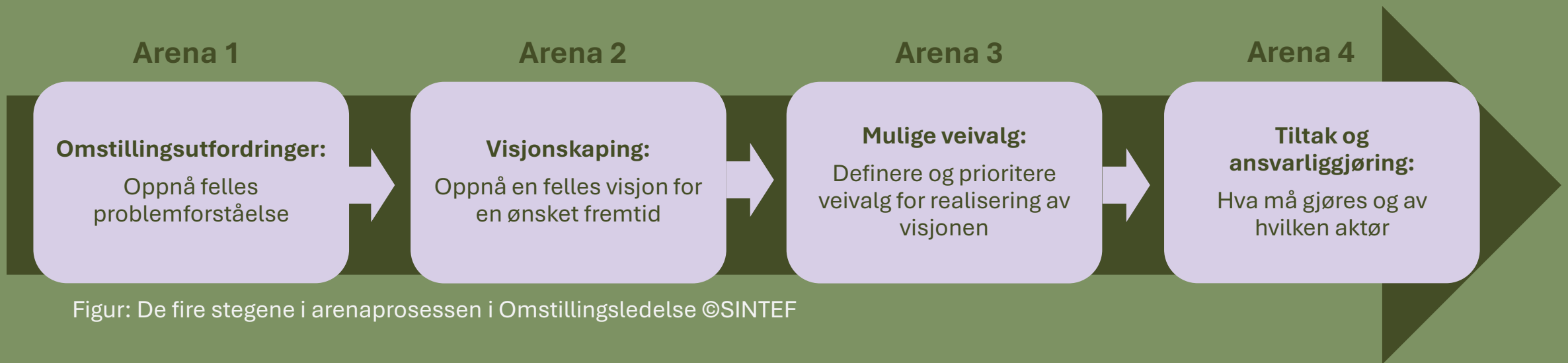
Prosjektbeskrivelse

Havnesektoren kan spille en viktig rolle i omstillingen til lavutslippssamfunnet, blant annet fordi den forener en rekke aktører og sektorer i energi- og transportsystemet. Dette gjør at havna har stort potensial for å fremme omstillingsprosesser hos mange aktører. I forskningsprosjektet ACES (Accelerating Energy- and Sustainability Transitions in Ports) forsker vi på omstilling av norsk havnesektor. Sammen med Bodø Havn, Kristiansand Havn, Borg Havn og nasjonale aktører jobber vi med omstillingsprosesser lokalt og nasjonalt. Vi benytter metodikken *Transition Management*, som baserer seg på såkalte omstillingsarenaer for å styrke og fremskynde omstillingsprosesser. På norsk heter det Omstillingsledelse. Prosjektet er gjennomført av forskere fra SINTEF, NTNU og Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT).

Les mer om ACES [her](#).

De fire stegene i arenaprosessen

Kjernen i Omstillingsledelse er etablering av, og samskaping i, såkalte omstillingsarenaer. Prosessen gjennomføres som oftest i fire steg. I den nasjonale omstillingsarenaen ble det imidlertid gjennomført kun tre møter hvor de to siste ble slått sammen. Årsaken til en komprimert prosess var for å sikre stabilitet og deltakelse gjennom hele prosessen.



Figur: De fire stegene i arenaprosessen i Omstillingsledelse ©SINTEF

Prosessen

Forarbeid

Systemanalyse: Identifisering av elementer, koblinger og utfordringer havna står ovenfor. Det ble utført 28 intervju med tilsammen 32 aktører tilknyttet havnesektoren. Aktørene representerer nasjonale myndigheter, interesse- og bransjeorganisasjoner, vareeiere, rederi og havner. Basert på intervjuene ble 21 av aktørene invitert til å delta i arenamøtene, hvorav 14 deltok.

Tre arenamøter

Det ble gjennomført tre arenamøter med ulike målsettinger:

- 1) Målsetting for første arenamøte var at deltakerne skulle oppnå en felles problemforståelse av utfordringene med å akselerere omstilling av norsk havnesektor.
- 2) Målsetting for andre arenamøte var å oppnå en felles visjon for ønsket fremtid.
- 3) Målsetting for tredje arenamøte var å definere og prioritere veivalg og tiltak for å realisere visjonen, samt ansvarliggjøre deltakerne og aktører utenfor arenaen for gjennomføring av tiltak.

Omstillingsagenda

Omstillingsagendaen foreslår strategier og kortsiktige tiltak for å realisere visjonen. Den gir videre forslag om aktører som kan være ansvarlige for igangsetting av tiltakene. Således kan omstillingsagendaen fungere som et kompass på veien mot ønsket fremtid.

Deltakere og bidragsytere

Et bredt utvalg av representanter fra havnesektoren ble intervjuet om utfordringer og muligheter for fremtidens havnesektor. Representantene var offentlige myndigheter, interesse- og bransjeorganisasjoner, rederi og havn, samt vareeiere. Aktører markert i lilla deltok i arenaprosessen.

Myndigheter

Enova
Jernbanedirektoratet
Klima- og miljødepartementet
Kystverket
Miljødirektoratet
NVE
Næring- og fiskeridepartementet
Olje- og energidepartementet
Samferdselsdepartementet
Sjøfartsdirektoratet
Statens Vegvesen

Interesse- og bransjeorg.

Kystrederiene
NHO logistikk og transport
Norges lastebileierforbund
Norske Havner
Renergy
Shortsea Promotion Centre
Skift
ZERO

Rederi og havn

CCB
Grieg
Havila
Oslo Havn

Vareeiere

ASKO
Ekornes
Glava
Posten Norge

"Det store bildet"

Denne delen handler om hvilke sosiale og teknologiske elementer norsk havnesektor består av, og hvordan disse elementene er gjensidig avhengig av hverandre for å få til omstilling i havnesektoren. I tillegg handler denne delen om hvordan havnesektoren er sammenkoblet med andre sektorer. Denne sammenkoblingen gjør at havner har en viktig rolle for at Norge skal realisere klimamålsettingene.

Norsk havnesektor

Lover og reguleringer



Drift og vedlikehold



Infrastruktur



Marked og brugerpraksiser



Kultur og symbolsk mening



Teknologi



Havnesektoren som sosio-teknisk system

For mange er en havn ensbetydende med lasting og lossing av varer, og et sted mennesker mønstrer av og på ferge eller cruisebåt. Det gjør at omstilling i havnesektoren ofte forbindes med teknologi knyttet til skip og havneterminal. Havn omfatter mye mer enn godshåndtering og persontrafikk.

Havnesektoren er det vi kaller et sosio-teknisk system, fordi den omfatter sosiale og teknologiske elementer, som politiske virkemidler og reguleringer, infrastruktur, drift, vedlikehold, teknologi, kultur, marked og brukerpraksiser.

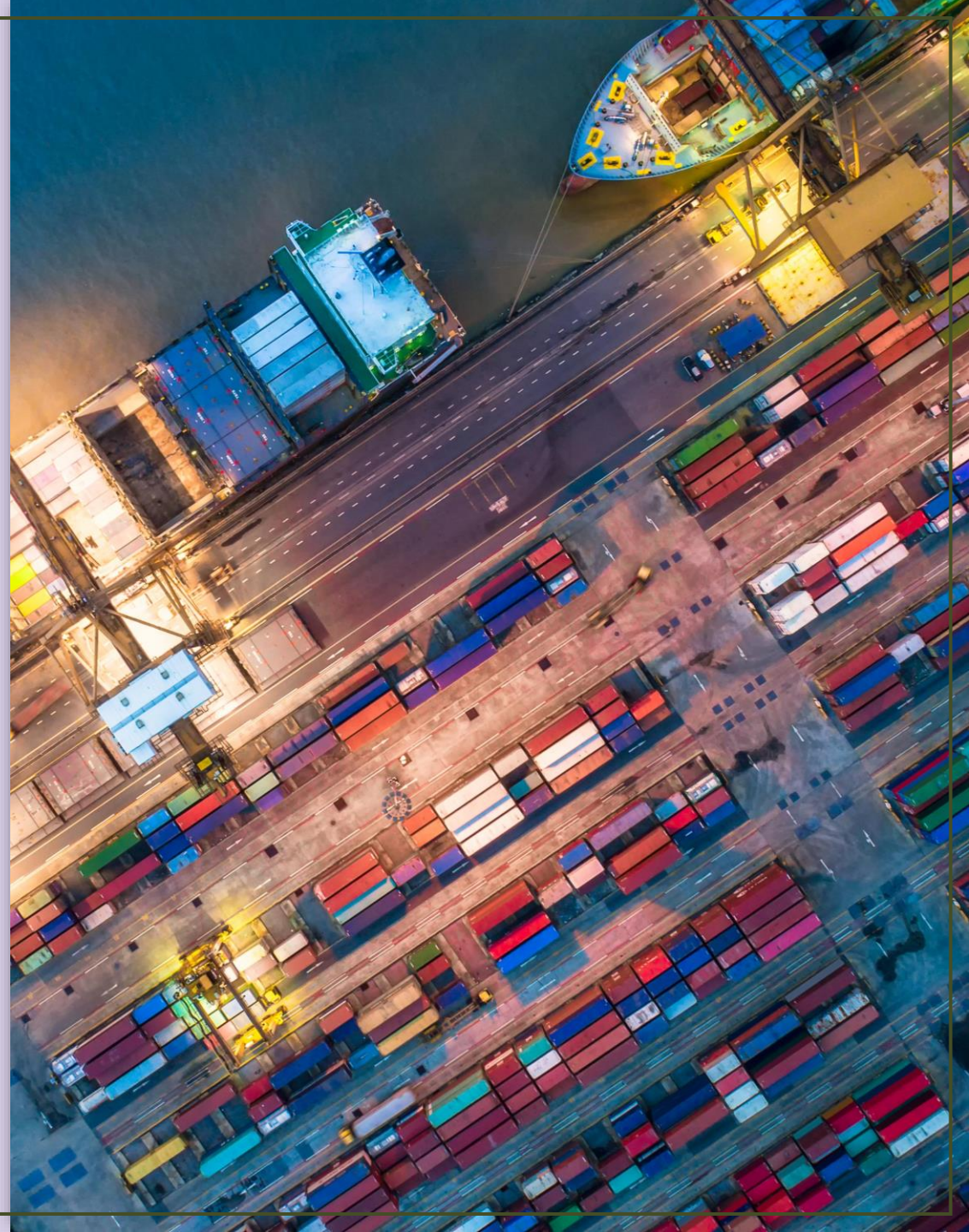
Det betyr at omstilling av havnesektoren krever mer enn ny teknologi som å skifte en energibærer med en annen – praksiser må for eksempel også endres.

Havnesektoren i den store sammenheng

For å bli et lavutslippssamfunn innen 2050 skal Norge kutte sine klimagassutslipp med 55 prosent innen 2030, sammenlignet med 1990-nivået (Klimaloven, 2017). Dette krever store utslippskutt i mange sektorer. Transportsektoren står for omtrent halvparten av landets utslipp (Meld. St. 13 2020-2021) og kan derfor bidra med vesentlige kutt i landets utslipp. Som noder i transport-, industri- og energisektoren kan havner spille en sentral rolle i realiseringen av målsettingene.

Langs Norges kystlinje finner vi cirka 60 offentlige havner. Sektoren omfatter også flere hundre privateide kai- og havneanlegg brukt av industrielle og kommersielle aktører. Hver enkelt havn opererer innenfor sin unike geografiske og økonomiske kontekst og samhandler med ulike sektorer, interessenter og statlige organer. Havnene opplever økende press, og legger større vekt på overgang til mer bærekraftig praksis.

Siden forvaltning av havner og kaianlegg er delt mellom en rekke myndighetsinstanser, som Kystverket, Sjøfartsdirektoratet, Fiskeri- og næringsdepartementet, Klima- og miljødepartementet, Samferdsels-departementet, Kommunal og distriksdepartementet, finnes ingen felles strategi for utvikling av havnesektoren som helhet.



Et fragmentert aktørbilde

Mange ulike aktører er tilknyttet havna. Noen av havnas samarbeidspartnere er vareeiere, rederi og terminaloperatører. En rekke industriaktører holder til i havna, som sjøtransport, landtransport, akvakultur og produksjonsindustri. I tillegg er ulike myndighetsaktører og offentlig eide aktører tilknyttet havna. Det omfattende aktørbildet gjør at havnene ofte havner mellom mange stoler når det kommer til ansvar, som igjen gjør det krevende å drive omstillingsarbeid.



Utvikling i omverden som kan påvirke havnene

Denne delen handler om utviklingstrekk i omverden som gjør at havnene må omstille seg. Norske havner kan påvirkes av en rekke faktorer: press om at havnene bør fokusere mer på klimautfordringer og bærekraft enn tidligere, knapphet på ressurser som energi og arbeidskraft, geopolitiske spenninger, endring i godsvolum (både mer og mindre volum), dragkamp om politisk interesse og ressurser i transportsektoren, ønsket om mer effektiv og utslippsreducerende drift gjennom digitalisering og automatisering, samt press fra lokalsamfunn som ikke nødvendigvis ønsker å ha havna lokalisert midt i bykjernen slik den er i dag.



Respons på klimautfordringen og sterkere fokus på bærekraft

Et åpenbart krav som kommer utenfra, er behovet for å møte klimautfordringer og bærekraftsmål - nasjonalt, regionalt og internasjonalt. Vi ser et sterkere press om å drive og omstille havnene på en måte som fører til en mer bærekraftig utvikling. Dette gjelder både energi og transport, men også areal, natur og sosial bærekraft



Knapphet på ressurser og kamp om kraften

Som følge av presset nevnt ovenfor ser vi også at det bygger opp til større kamp om tilgang til kraft. Havna er allerede en stor energibruker, og når dagens fossile skip, tungtransport og havneutstyr skal elektrifiseres eller over på alternative drivstoff kreves det vesentlig mer kraft til havnene. Dette vil trolig ramme noen havner mer enn andre siden tilgangen på kraft er ulik i ulike deler av Norge



Endring i godsvolum

Det forventes økte transportvolum fra logistikkjedene, men det er også større press på havner for å øke effektiviteten på terminalen på grunn av arealbegrensninger – operasjoner må gjennomføres raskere. På den andre siden kan utviklingen av mer lokale og regionale verdikjeder, økt fokus på sirkularitet og nye produksjonsmetoder også potensielt endre og til og med redusere godsvolum



Geopolitiske spenninger

Geopolitiske spenninger har gjort at beredskap er satt høyere på agendaen, og flere norske havner har blitt pekt ut som beredskapshavner. I tillegg har problemer i globale forsyningskjeder vist sårbarheter i det globale handelssystemet. Det er også økende politisk vilje og ambisjoner om flere regionale forsyningskjeder for å unngå avhengighet av enkelt stater eller regimer



Dragkamp om politisk synlighet, interesse og ressurser i transportsektoren

Norsk havnesektor kjennetegnes av et fragmentert aktørbilde som gjør det krevende å mobilisere politisk støtte i en dragkamp om ressurser i transportsektoren. For å få til omstilling i norske havner kreves store investeringer i havneutstyr. Den største usikkerheten ligger derimot i hvilke drivstofftyper havnene skal tilby i fremtiden. Havnene konkurrerer mot andre transportformer om midler fra virkemiddelapparatet.

Digitalisering og automatisering

Økende godsvolum, ønske om mer effektiv og utslippsreducerende drift og tilrettelegging for intermodalitet gjør at havnene opplever økende press for å digitalisere og automatisere havneoperasjoner. Digitalisering og automatisering kan også effektivisere eksisterende havneutstyr som senker investeringskostnader.





Sosiale forhold og arbeidskraft

Gjennom økende fokus på bærekraft, digitalisering og automatisering vil havnene måtte tiltrekke eller kjøpe inn ny kompetanse. Dette gjelder sannsynligvis både for havneoperasjoner og drift samt ny teknologi og virksomhetsutvikling. Havnene vil møte sterk konkurranse om de samme hodene og hendene fra andre sektorer. Omdømmet til havna blir derfor viktig



Byers utvikling og nye bysyn

Det siste utviklingstrekket er byer som vokser og legger press på havna. Havner som ligger i byområder opplever økende press fra omgivelsene. Denne kampen om arealet henger blant annet sammen med nye bysyn. For mange handler byutvikling om boliger, handel og kontor, ikke om havnedrift. Så fra å bli sett på som en kjernefunksjon i samfunnet og ønsket aktør i bybildet har havna i mange tilfeller blitt noe støyete, støvete og arealkrevende som mange ønsker ut av sentrumskjernen. Dermed oppstår det også spørsmål om havnens plass i byen

Omstillingsutfordringer i havnesektoren

En fragmentert ansvarsfordeling gjør det utfordrende for lokale havner og havnesektoren på nasjonalt nivå å få til endring. Det ble gjennomført tre lokale arenaprosesser i forkant av den nasjonale. De lokale havnene: Borg Havn, Bodø Havn og Kristiansand Havn, løftet frem flere lokale omstillingsutfordringer til nasjonale aktører. Disse utfordringene blir presentert først i denne delen. Deretter skal vi se nærmere på fem faktorer som gjør omstilling utfordrende for havnesektoren som helhet: manglete koordinering, lite helhetstenkning, usynlighet og manglete handlingsrom, **ressurstilgang, samt usikkerhet og teknologivalg.**

Lokal omstilling fordrer samhandling med nasjonale aktører

Arenaprosessene i Borg Havn, Bodø Havn og Kristiansand Havn tydeliggjorde viktigheten av samhandling mellom lokale og nasjonale aktører, for å akselerere lokal omstilling:

- Grønn omstilling og avkarbonisering i havn krever mer elektrisk kraft, det skjer ikke raskt nok!
- Behovet for havneareal må ses i sammenheng med nasjonale ambisjoner om miljø og klimaløsninger. Mer gods på sjø krever god infrastruktur inn mot havnene fra landsiden og sjø, samt areal for utvikling.
- Havner har behov for nasjonalt regelverk, støttepakker og fond som støtter endrings- og utviklingsarbeid. Støtteordninger dreier seg ofte om teknologi, men mindre om brukere og infrastruktur, som er avgjørende for at teknologien skal implementeres på en god måte.



Omstillingsutfordringer for havnesektoren

Manglende koordinering

Det politiske ansvaret for havnesektoren er fragmentert. Fragmenteringen gjør det utfordrende med koordinering, samkjøring, prioritering og retning i forhold til havnesektoren. Havnesektoren opplever dermed høna og egget problematikk rundt hvem som er ansvarlig for å stake ut retning og videre handling. Det gir lite forutsigbarhet.

Usynlighet og manglende handlingsrom

Det fragmenterte ansvarsbildet fører til at havnesektoren blir gitt lav politisk interesse og prioritering. Det gjør at havnene opplever en ubalanse mellom å oppfylle forventet samfunnsoppdrag samtidig som de skal drive kommersiell drift. En annen utfordring er at vareiere er for lite bevisst sin rolle og mulige påvirkning.

Usikkerhet og teknologivalg

Teknologisk umodenhet gjør det usikkert å investere i ny teknologi. På grunn av manglende retning fra politisk hold lønner det seg ikke for havnene å skifte til miljøvennlige drivstoff før det er staket ut en felles retning.

Lite helhetstenkning

Det er for lite fokus på transportkjeder i helhet. Det ser vi i NTP hvor fordelene med sjøtransport ikke kommer frem. Det er mangel på like vilkår i transportkjeden, hvor investeringer i veisektor er betydelig større kontra maritim sektor. Mangel på helhetstenkning kommer også til syne ved å se på den ufullstendige prisingen av f.eks. utslipp/avtrykk og tjenester. Havnesektoren opplever også mangel på helhetstenkning når det kommer til strategiutvikling i havna.

Ressurstilgang

Knapphet på kraft, energi og areal gjør endring i havnesektoren utfordrende. Det samme gjelder begrenset tilgang på penger til nye investeringer av bærekraftige løsninger. Tilgjengelighetsutfordringer er en annen barriere da det er vanskelig å få tak i informasjon om prising og kapasitet. Havnesektoren opplever også en utfordring angående kompetansebehov: både mangel på arbeidskraft og behov for ny kompetanse.

Ønsket retning

Denne delen handler om fremtidsvisjon for norsk havnesektor. En visjon i denne sammenhengen er et langsiktig perspektiv og skal fungere som et **ankerpunkt for strategier og kortsiktige tiltak**. Visjonen skaper innsikt i hva en bærekraftig fremtid kan innebære. Som sådan kan den brukes til å utvikle konkrete strategier og kortsiktige tiltak.

Visjonen som presenteres i dette dokumentet har et **langsiktig perspektiv**, og er utarbeidet på bakgrunn av intervjuer, fremtidshistorier, bærekraftsprinsipper og arenamøter.

Et knippe fremtidsvisjoner fra intervjuene

Naturinngrep blir tatt mer på alvor. Større forståelse av hvordan havner kan gi verdi tilbake til omliggende økosystem. Havner som mer knutepunkt, og for flere sektorer enn i dag.

Det vil være mer **samhandling mellom havnene.**

Aktørene må ta seg sammen – sammen! Vi forstår ikke nok hvordan vi er avhengig av hverandre. Det er helhet som gjelder.

Ser for meg **automatisering. Ikke så mange som jobber i havna.**

Vi har **nådd klimamålene i 2050.** Fått på plass **gode løsninger for fornybare energibærere** i havner, men skip er fortsatt på fossil (kombinasjon av fossil og fornybar (skip har lang levetid)). **Endring i logistikk.**

Bærekraftsprinsippene

Sentralisert havneorganisering	Bruke mindre energi enn vi gjør i dag
Få mennesker i havna	Havna er en hub for logistikk, energi, verdiskapning og informasjon
Økt behov for trafikkovervåkning	Havna er en attraktiv arbeidsplass
Økt koordinering av det som skjer i havn og nasjonalt nivå	Tydelig ansvar: vareeier med transportbehov er kunden og i fokus.
Havna er en energihub – tilby nok volum av drivstoff	Havna er sirkulær
Havnen er en hub for verdiskapning, et naturlig knutepunkt for verdikjeder og sirkulære avfallsstrømmer	Kobling mellom planlegging i transportsystem og energisystem: helhetlig planlegging i transport og med andre sektorer
Sterkere nasjonal koordinering	Regionalt: havna har ansvar for å forstå transportbehovet
Forutsigbarhet i rammevilkår som støtter overordnede bærekraftsmål i norsk havnesektor.	Arealnøytralitet: effektivisering, optimalisert drift og energibruk.
Digitale informasjonsstrømmer gjennom havna	De som forurensar betaler
Kompetanse: gamere er den nye arbeidskraften	Kunnskapsbasert beslutningstaking
Nullutslipp i havnas egen virksomhet	Fremmer nullutslipp blant andre
Havnene har høy grad av automatisering	Fornybar energiproduksjon i havna

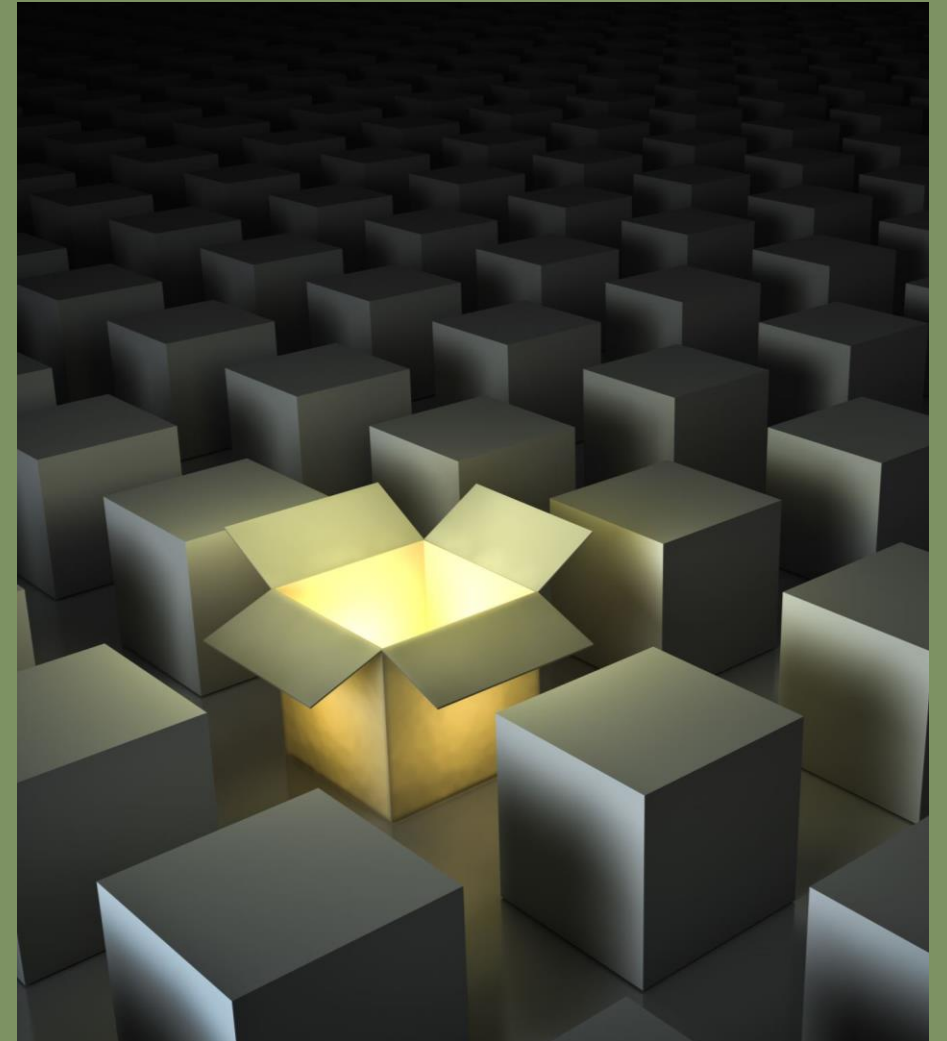
A photograph taken from the deck of a boat, looking forward towards the horizon. The deck is made of light-colored wood planking. There are two large, dark, rectangular hatch covers on either side of the central walkway. The boat's railing is visible on both sides. In the distance, a dark line of land is visible on the horizon under a grey, overcast sky. A small flag is visible on a pole at the front of the boat.

Visjon

Norsk havnesektor er en pådriver for fremtidens bærekraftige transport og
samfunnsutvikling

Realisering av visjonen krever en omstilling

For å realisere visjonen må norsk havnesektor bli en synlig, koordinert og kompetent pådriver for bærekraftig omstilling, som fremmer ressurseffektive havner og helhetlig utvikling av transport- og energisystemet.



Mulige veivalg, tiltak og ansvarliggjøring

Arenagruppen utformet mulige veivalg som kan bidra til realisering av visjonen om å være en pådriver for fremtidens bærekraftige transport og samfunnsutvikling. Veivalgene ble utarbeidet ved å diskutere hva som må **fases ut**, hva som må **bygges opp**, samt hva som må **bevares** av dagens systemer og praksiser. I denne deles presenteres veivalgene som ble prioritert som viktigst, dog i tilfeldig rekkefølge. Med utgangspunkt i de fem prioriterte veivalgene diskuterte arenadeltakerne mulige **tiltak og ansvarlige aktører for igangsetting av veivalgene**. Disse blir presentert i denne delen.

5 prioriteringer frem mot en bærekraftig havnesektor



Fase ut silotenkning



Bygge opp helhetlig forståelse



Bygge opp informasjonsdeling



Større fokus på energieffektivisering



Bevare nok areal

Fase ut silotenkning

Silotenkning på alle nivå fører til mangel på koordinering og mangel på en felles retning for havnene. Manglene på helhetlig tenkning gjør det krevende å drive omstillingsarbeid i havnene. Første prioritet for å realisere visjonen er derfor å fase ut silotenkning på samtlige nivå.

For å fase ut silotenkning er det behov for en etat på tvers av de ulike transportmodi. Flere aktører kan være ansvarlig for igangsetting av en slik etat (NFD, *Havinor*, Kystverket eller ZERO).



Bygge opp helhetlig forståelse

For å realisere visjonen er det behov for en helhetlig forståelse av transport hvor transportformene luft, bane, vei og sjø, sidestilles.

Dagens organisering av transportvirksomhetene er silobasert, som fører til mangel på helhetlig forståelse. For å oppnå en helhetlig forståelse av transportbehovet og samfunnsbehovet er det behov for en felles transportetat med ansvar for transportsektoren på overordnet nivå; hvilke ressurser det er behov for, oversikt over godsoverføring og sikre gode transportknutepunkt. Første steg mot en slik etat kan være nedsetting av et NOU-utvalg som ser nærmere på muligheten for en omorganisering av ansvarsfordelingen av havn på nasjonalt nivå. Samferdselsdepartementet bør være en sentral aktør i denne sammenheng.



Bygge opp informasjonsdeling

For å realisere visjonen er informasjonsdeling sentralt. Det krever standardisering og digitalisering av datastrømmer som går via havn. Kommunikasjon innad i havner, mellom havner, mellom skip og havn skjer ofte i form av manuelle, og ulike, systemer som ikke er koordinert med hverandre. Felles informasjonssystemer kan føre til effektivisering og kostnadsbesparing. Implementering av slike systemer fordrer samarbeid mellom aktørene som deler informasjon.

Alle aktører i kjeden må delta i utvikling av systemer og synliggjøre hvordan dette vises i bunmlinja.

En mulighet er videreutvikling av Shortsea Schedules til å omfatte kapasitet i havna, first and last mile muligheter til/fra havna, og utslipp/energibruk, for bedre beslutningstaking hos vareeiere som kjøper transporttjenester.



Større fokus på energieffektivisering og optimalisering

Et viktig veivalg for å realisere visjonen er økt fokus på energieffektivisering og optimalisering. Omstilling fra fossile drivstoff gjør at havnene må endre og utvikle infrastruktur på havna. Her er det behov for en overordnet plan om hvilke havner som skal tilby hvilke drivstoff.

Det er behov for et støtteapparat som støtter utover tidlig fase. I tillegg til støtteordninger må myndighetene være tilrettelegger i en oppstartsfase. Samtidig sitter aktørene og næringslivet nærmest på den kortsiktige utviklingen, så man må ikke være avhengige av at myndighetene løser alle problemene.

Det er behov for å måle utslipp per transportenhet så havna kan prise tjenester etter den enkeltes utslipp/energieffektivisering.

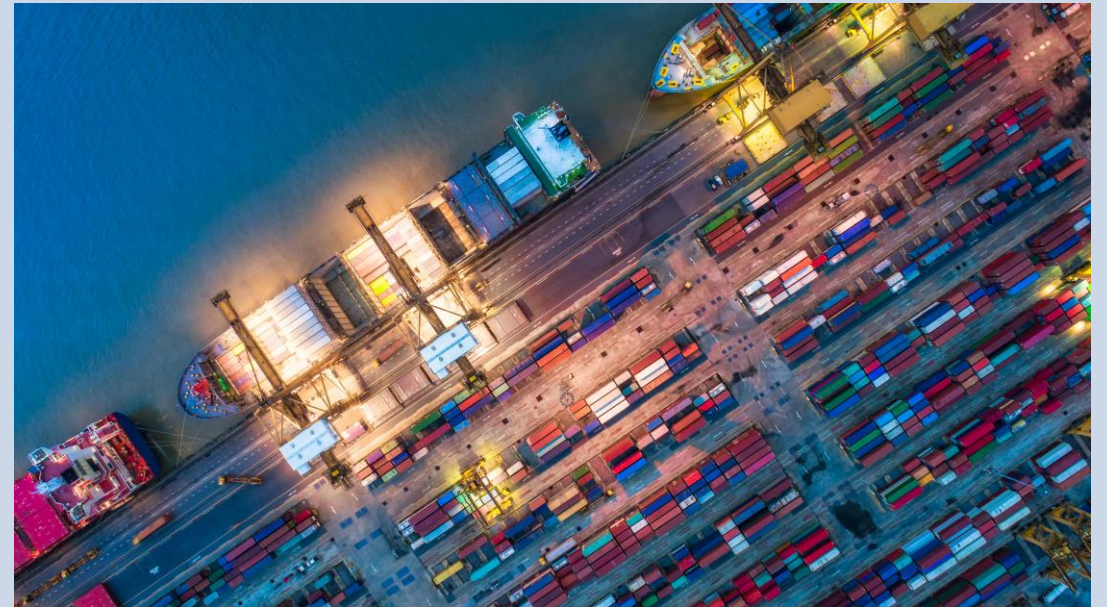
Det er behov for differansekontrakter som lokker frem ny teknologi.



Bevare areal

God tilgang på areal er en avgjørende brikke for dagens og fremtidens havnedrift.

For å sikre god tilgang på areal er det behov for et nasjonalt planarbeid for å planlegge for fremtidens varestrømmer. Samtidig ligger ansvaret for å sikre arealtilgang hos kommunene som eier havnene. Disse to punktene er noe motstridende og vil kreve samarbeid og koordinering mellom nasjonale aktører, lokale havner og eierkommune(r).



Forskernes anbefalinger

Basert på arbeidet og prosessen som er gjennomført i den nasjonale arenaen kommer forskerne med anbefalinger til tiltak og mulige ansvarlige aktører for igangsetting av tiltakene.

Forskeres anbefalinger for å akselerere omstilling i havnesektoren

- Omstilling av havnesektoren krever en generell kunnskapsheving blant beslutningstakere når det gjelder havnesektorens betydning og potensial for å bidra til realisering av norske klimamålsettinger.
- Havnesektorens betydning må prioriteres politisk, både lokalt og nasjonalt.
- Det er behov for en arena som samler toneangivende og sentrale aktører i havnesektorens utvikling (eks. Samferdselsdepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet, Kommunaldepartementet, NHO, Norske Havner).
- Det er behov for en felles muskel, en felles koordinering av havnesektoren (som en felles transportetat). Det vil si en endring av måten de ulike transportformene er politisk organisert i dag.
- Ansvarlige aktører for igangsetting av tiltakene kan være arenadeltakere, men også aktører som ikke tok del i prosessen.
 - Samferdselsdepartementet ble nevnt gjentatte ganger, og av flere aktører, som en sentral aktør som kan ta ansvar for å igangsette omstrukturering av dagens politiske organisering av de ulike transportformer.
 - Kommunaldepartementet bør involveres fordi mange havner eies av kommunale eller interkommunale foretak.
 - Norske Havner og NHO L&T er sentrale aktører som tilsammen har et bredt nedslagsfelt blant sine medlemmer, og utenfor sin medlemsskare. Et samarbeid mellom disse to aktørene vil kunne bidra til flere av veivalgene.
- Det bør nedsettes et NOU-utvalg som utforsker og fremhever fremtiden til norske havner.
 - Kan løftes frem av flere av arenadeltakerne, men også transportkomiteen på Stortinget.

Veien videre

Denne delen handler om det som skjer etter arenaarbeidet er over og omstillingsagendaen er utarbeidet.

Hva skjer nå?

Målet med metoden *omstillingsledelse* i ACES prosjektet har vært å skape eierskap til utfordringer, visjon, veivalg og tiltak blant deltakerne i prosjektet, og på den måten skape vilje og motivasjon til endring. Eierskap fordrer at aktørene selv er aktive bidragsytere gjennom hele prosessen, så vel som etter at den forskerstyrte prosessen er gjennomført.

Hensikten med omstillingsagendaen er at den kan brukes som et kompass for fremtidige strategier og handlinger. Ettersom arenaarbeidet har involvert kun et knippe nasjonale aktører er det nå på tide å spre budskapet og kunnskapen til et bredere publikum. Omstillingsagendaen har vist at dersom visjonen *Norsk havnesektor er en pådriver for fremtidens bærekraftige transport og samfunnsutvikling*, skal realiseres, kreves samarbeid på tvers av sektorer og myndighetsnivå. Derfor er neste steg å skape en møteplass for aktører tilknyttet havnesektoren, hvor de kan diskutere drivere og barrierer, samt konkrete tiltak for at norsk havnesektor skal bli en pådriver for fremtidens bærekraftige transport og samfunnsutvikling.

Det skal i første omgang skje på konferansen *Havneomstilling: samhandling for et bærekraftig taktskifte*, i november 2024. Deretter er hver enkelt aktør ansvarlig for å følge opp arbeidet internt og eksternt med sine etablerte og nye samarbeidspartnere.



Referanser

- ESPO (2020b) EU Mobility Strategy paves the way for Green Deal implementation but needs a vision on seaports as engines of growth and recovery, downloaded from https://www.espo.be/media/2020.12.16_Mobility%20strategy.pdf
- ESPO (2020d) TEN-E review must recognise seaports as key players on the energy sector, downloaded from <https://www.espo.be/news/ten-e-review-must-recognise-seaports-as-key-player>
- Klimaloven (2017) Downloaded from: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-60>
- Loorbach, D. (2010). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance*, 23(1), 161–183. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471.x>
- Omstillingsagendaer Borg Havn, Bodø Havn og Kristiansand Havn



Havneomstilling: Samskaping for et bærekraftig taktskifte

ACES (2021-2025)
Accelerating Energy and Sustainability transitions in Ports