

Uppdragsgivare: Utbildningsavdelningen vid Ålands landskapsregering

# Förutsättningar för en bolagisering av Ålands Sjösäkerhetscentrums verksamhet

Augusti 2019

Rapporten uppgjord av

Agneta Erlandsson-Björklund och Ulf Fellman

# Innehåll

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. UPPDRAGET .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH RAPPORTUPPLÄGG .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. SAMMANFATTNING .....</b>	<b>2</b>
<b>2. ÅLANDS SJÖSÄKERHETSCENTRUM IDAG .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. ORGANISATION .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. PERSONAL .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. VERKSAMHETSOMRÅDE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.1. STCW-kurser .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.2. Övriga kurser .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3.3. Högskolans kurser .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3.4. Nyckeltal kurser och skolfartyget .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. BERÖRINGSPUNKTER MED ÅLANDS LANDSKAPSREGERING .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4.1. Ålands sjöfartsakademi .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4.2. Samarbetsavtal med Högskolan på Åland .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5. SJÖSÄKERHETSCENTRUMS EXTERNA KUNDER OCH SAMARBETSPARTNERS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.6. LAGSTIFTNING OCH ÖVRIGA REGELVERK .....</b>	<b>12</b>
<b>2.7. NYCKELTAL OCH EKONOMISK INFORMATION .....</b>	<b>12</b>
<b>3. OMVÄRLDSANALYS .....</b>	<b>15</b>
<b>4. ORGANISATIONSMODELLER .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. AFFÄRSVERKSAMHET I MYNDIGHETSFORM .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2. AKTIEBOLAG .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3. RESULTATENHET .....</b>	<b>21</b>
<b>5. EKONOMISKA OCH PRAKTISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN BOLAGISERING .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1. MÅLSÄTTNING MED EN BOLAGISERING .....</b>	<b>22</b>
<b>5.2. AVGRÄNSNING AV FÖREMÅLET FÖR EN BOLAGISERING .....</b>	<b>22</b>
<b>5.3. OLIKA STEG I BOLAGISERINGSPROCESSEN .....</b>	<b>23</b>
<b>5.4. EKONOMISKA ASPEKTER OCH EN KONSEKVENSANALYS .....</b>	<b>26</b>
<b>5.5. RELATIONEN MELLAN ETT EVENTUELLT FRAMTIDA BOLAG OCH LANDSKAPS-REGERINGEN .....</b>	<b>32</b>
<b>5.6. PERSONALPOLITISKA ASPEKTER .....</b>	<b>32</b>
<b>5.6.1. Pensioner .....</b>	<b>33</b>
<b>5.7. BEHOV AV NY LAGSTIFTNING, NYA AVTAL OCH SKATTEKONSEKVENSER .....</b>	<b>34</b>
<b>5.7.1. Behov av ny lagstiftning .....</b>	<b>34</b>
<b>5.7.2. Ombildning av en myndighet till ett aktiebolag .....</b>	<b>35</b>
<b>5.7.3. Överlåtelseskatt .....</b>	<b>36</b>
<b>5.7.4. Mervärdesskatt .....</b>	<b>37</b>
<b>5.7.5. Ansvar för förbindelser .....</b>	<b>37</b>
<b>5.7.6. Överföring av avtal .....</b>	<b>37</b>
<b>5.7.7. Upphandlingsregler .....</b>	<b>38</b>
<b>6. KÄLLOR .....</b>	<b>39</b>
<b>7. TABELL- OCH FIGURFÖRTECKNING .....</b>	<b>40</b>

## 1. Inledning

### 1.1. Uppdraget

Ålands landskapsregering beslöt den 27.11.2018 att låta utreda de ekonomiska och praktiska förutsättningarna för en bolagisering av Ålands Sjösäkerhetscentrum (ÅSC) och hur en bolagisering kunde genomföras. Utredningen har gjorts under perioden 1.3.2019 – 31.8.2019 som en köptjänst av AEB Konsult, Agneta Erlandsson-Björklund och i nära samarbete med Sjösäkerhetscentrums tidigare chef Ulf Fellman, sakkunnig inom sjösäkerhetsutbildning.

Utredningen ska ge svar på följande frågeställningar:

- Målsättning med en bolagisering
- Avgränsning av föremålet för en bolagisering
- Ekonomiska aspekter och en konsekvensanalys
- Relationen mellan ett eventuellt framtida bolag och landskapsregeringen
- Personalpolitiska aspekter
- Behov av ny lagstiftning

### 1.2. Tillvägagångssätt och rapportupplägg

Material har samlats in via intervjuer, möten, information på hemsidor om ÅSC och konkurrenser, ekonomiska rapporter från finansavdelningen och tillgänglig statistik. Möten har hållits med ÅSC:s chef och personal samt styrelseordföranden. Svante Fagerlund har bistått med faktatext kring de personalpolitiska aspekterna och behovet av ny lagstiftning, vilka belyses i kapitel 5.6 och 5.7 samt kapitel 4.1 fakta om EU-rättens konkurrensregler.

Rapporten är beskrivande och ska ses som ett arbetsdokument för en fortsatt bolagiseringsprocess och innehåller inte detaljförslag för en bolagisering. Rapporten belyser ÅSC:s verksamhet i dagsläget, ekonomiska förutsättningarna, hur en bolagisering kunde genomföras samt det lokala och externa behovet av ÅSC:s tjänster. De ekonomiska förutsättningarna för en bolagisering har analyserats och bygger på ÅSC ekonomiska utfall under åren 2015 - 2018 och en prognos för de

kommande 5 åren. En omvärldsanalys har gjorts för att få en allmän uppfattning om konkurrenter, aktörer inom sjöfartsbranschen och påverkan från våra närregioner.

### **1.3. Sammanfattning**

Kursverksamheten inom ramen för sjösäkerhetsutbildning vid ÅSC har utvecklingspotential. Det krävs dock att kursernas beläggning ökar, att marknads upptagningsområde utvidgas och att det ekonomiska utfallet förbättras. Fortsatta satsningar borde göras på online-kurser, breddat kursutbud, marknadsföring och försäljning. ÅSC måste få fler ben att stå på i likhet med Reval Safty Training i Estland (se [www.reval.ee](http://www.reval.ee)). STCW-kurserna som idag riktar sig mot rederiernas personal kunde utvidgas och exempelvis omfatta även flygbolagens personal. Även andra slag av säkerhetsutbildningar kunde med fördel ingå i verksamheten om ÅSC bolagiseras och privatiseras. Oberoende av om ÅSC bolagiseras i framtiden eller inte föreslås att myndigheten ÅSC utgör en resultatenheter från 1.1.2021 för att få bättre uppföljning och kontroll av verksamhetens målsättning och ekonomi.

Dagens användning av skolfartyget m/s Michael Sars (MS) är inte optimal. Det är inte ekonomiskt tillfredsställande att fartyget ligger vid kaj större delen av året. Det är möjligt att fartyget skulle kunna drivas ekonomiskt effektivare om fartyget utnyttjas i större omfattning (exv. i charterverksamhet). Om fler aktörer använder skolfartyget betyder det i sin tur att sjöfartsutbildningen på Åland i god måste tid definiera sitt behov av skolfartyget, per termin och under vilka perioder behovet finns. Förslagsvis görs i så fall ett avtal mellan den part som chartrar fartyget och sjöfartsutbildningen om användning av fartyget. ÅSC:s roll i sammanhanget skulle i så fall vara att administrera skolfartygets tjänster mot en provision.

Utgående från uppdraget som gäller förutsättningar för en bolagisering av ÅSC har olika alternativ övervägts. Vägvalet gällande ÅSC:s framtida verksamhetsförutsättningar bör även överensstämma med konklusionerna i den pågående rapporten om Ålands sjöfartsakademi (ÅSA). Utbildningsavdelningen har en viktig roll att koordinera och strukturera upp ett sådant arbete.

Sammanfattningsvis kan man se på läget utgående från tre olika infallsvinklar.

### a) Bolagisera och privatisera ÅSC kursverksamhet

Det är kärnverksamheten som består av kurser inom sjösäkerhetsutbildningen som skulle vara föremål för en bolagisering. Inför en bolagisering måste kursverksamhetens ekonomiska utfall förbättras. Under de kommande två åren bör ÅSC arbeta mot en vinstgivande verksamhet. Ägaren av bolaget är i första skedet Ålands landskapsregering. Efter en bolagisering kapitaliseras bolaget genom att fler intressenter erbjuds möjlighet att delta i en emission. Potentiella intressenter i ett bolag som huvudsakligen sysslar med sjösäkerhetsutbildning är de åländska rederierna. ÅSC kunde med fördel redan nu vara en aktiv del och resurs i våra passagerarrederiers interna säkerhetssystem och organisation genom kundavtal med ett eller flera rederier. Det bör också beaktas i sammanhanget att säkerhetsfrågor är prioriterade inom allt fler branscher och exv. försäkringsbolagen kunde vara intressenter i ett bolag med inriktning på säkerhet. En förutsättning för en lyckad bolagisering ur ett ekonomiskt perspektiv är att ÅSC:s verksamhet utvidgas till att omfatta säkerhetsutbildningar för fler branscher, vilket skulle leda till att kundunderlaget blir större och ÅSC får fler ben att stå på. Ur ett ekonomiskt perspektiv borde ÅSC vara en resultatenhet redan från 1.1.2021 för att få bättre uppföljning och kontroll av verksamheten. Om ÅSC:s resultatutveckling är positiv kan beslut om en bolagisering tas. I god tid före en bolagisering borde i så fall åtgärder planeras och genomföras gällande personal och eventuella överföringar av anläggningstillgångar (se närmare kapitel 5.6 och 5.7).

Steg 1: ÅSC arbetar med att förbättra det ekonomiska utfallet, vilket inkluderar samarbete med intressenter i närregionerna. ÅSC är en resultatenhet senast 1.1.2021.

Steg 2: En bolagisering kan genomföras under förutsättning att ÅSC förbättrar verksamhetens omsättning och resultat.

Steg 3. En arbetsgrupp arbetar med förberedelserna inför en bolagisering och en bolagiseringslag tas fram.

Steg 4: Bolagiseringen genomförs.

### b) ÅSC ingår nytt samarbetsavtal med Högskolan på Åland (HÅ)

Via ett reviderat samarbetsavtal borde alla kurser inom sjösäkerhetsutbildning på Åland läggas under ÅSC. En sådan förändring skulle ge parterna möjlighet att utveckla en enhetlig kursverksamhet som är till fördel för kunden. Gränsdragning mellan ÅSC och HÅ måste bli tydlig. I

dagsläget är gränserna gällande ansvaret för kurser och vem som är kursarrangör något otydliga för en utomstående part. ÅSC och HÅ bör alltid arbeta ur ett kundperspektiv. Tendensen i dagsläget är att kursverksamheten inom sjösäkerhet sakta minskar enligt nuvarande upplägg, vilket inte är bra för varken ÅSC, HÅ eller sjöfartsutbildningen på Åland. Om ÅSC i förlängningen skulle införlivas med HÅ i samband med HÅ:s bolagisering kunde även skolfartyget ingå. Åtgärder i syfte att öka skolfartygets beläggningsgrad måste i vilket fall som helst ses över och genomföras.

Steg 1: ÅSC arbetar med att förbättra det ekonomiska utfallet och är en resultatenhet senast 1.1.2021.

Steg 2: ÅSC och HÅ ingår ett förnyat samarbetsavtal gällande kurser inom sjösäkerhetsutbildning.

Steg 3: ÅSC och HÅ söker samarbete med intressenter och konkurrenter i närregionerna.

Steg 4: Vid HÅ:s bolagisering tas ställning till om ÅSC och eventuellt skolfartyget införlivas med högskolan eller om ÅSC kursverksamhet bolagiseras separat.

### c) Myndigheten Ålands Sjösäkerhetscentrum

Att fortsätta driva ÅSC i myndighetsform enligt nuvarande upplägg är förstås en möjlighet, men utvecklings- och expansionsmöjligheterna kommer att vara allt mer begränsade på grund av den otydliga gränsdragningen mellan ÅSC och HÅ samt höga verksamhetskostnader. Risk finns att dagens kursverksamhet kommer att minska, eftersom konkurrenterna är flexibla, tydliga och offensiva. Utgående från omvärldsanalysen i kapitel 3 kan konstateras att ÅSC skulle vinna på att söka samarbete med konkurrenterna i närregionerna och rederierna. Utgående från ett sådant verksamhetsperspektiv borde därför ÅSC och HÅ omgående komma överens om ett samarbetsavtal, som sammanför alla kurser inom sjösäkerhetsutbildning under samma paraply. Ur ett ekonomiskt perspektiv borde myndigheten Ålands Sjösäkerhetscentrum vara en resultatenhet senast 1.1.2021. Oberoende om ÅSC bolagiseras eller inte bör styrelsen eftersträva att ingå avtal gällande STCW-kurser med rederierna. Noteras bör att bedriva affärsverksamhet i myndighetsform och konkurrera med privata aktörer kan av en privat aktör ses som otillbörlig konkurrens (se kapitel 4.1). Samma gäller för samarbetet som nämns ovan i alternativ b. En fördel med aktiebolagsmodellen framom myndighetsformen är att verksamheten kan konkurrera med privata aktörer och ta marknadsandelar utan att ha dessa frågor i åtanke.

De olika alternativen har gemensamt att åtgärder måste vidtas för att utveckla och marknadsföra kurserna inom sjösäkerhetsutbildningen på Åland. Skolfartyget m/s Michael Sars borde omgående lyfts ut från verksamheten. På så sätt frigörs tid och energi för marknadsföring och säljinsatser. Innan Ålands landskapsregering tar ett bolagiseringsbeslut måste fastställas vad avsikten med ÅSC:s och HÅ:s kursverksamhet är på lång sikt. Utifrån beslutet vidtas åtgärder för omstrukturering, fastställs investeringsbehovet och vilka tillgångar som är aktuella att överföra till ett bolag.

## **2. Ålands sjösäkerhetscentrum idag**

### **2.1. Organisation**

Ålands sjösäkerhetscentrum (ÅSC) är en myndighet med de ansvar som följer av lagen om Ålands sjösäkerhetscentrum (ÅFS 17/2003). ÅSC grundades redan år 1997 och verksamheten startade under år 1999.

ÅSC syfte och uppdrag är att

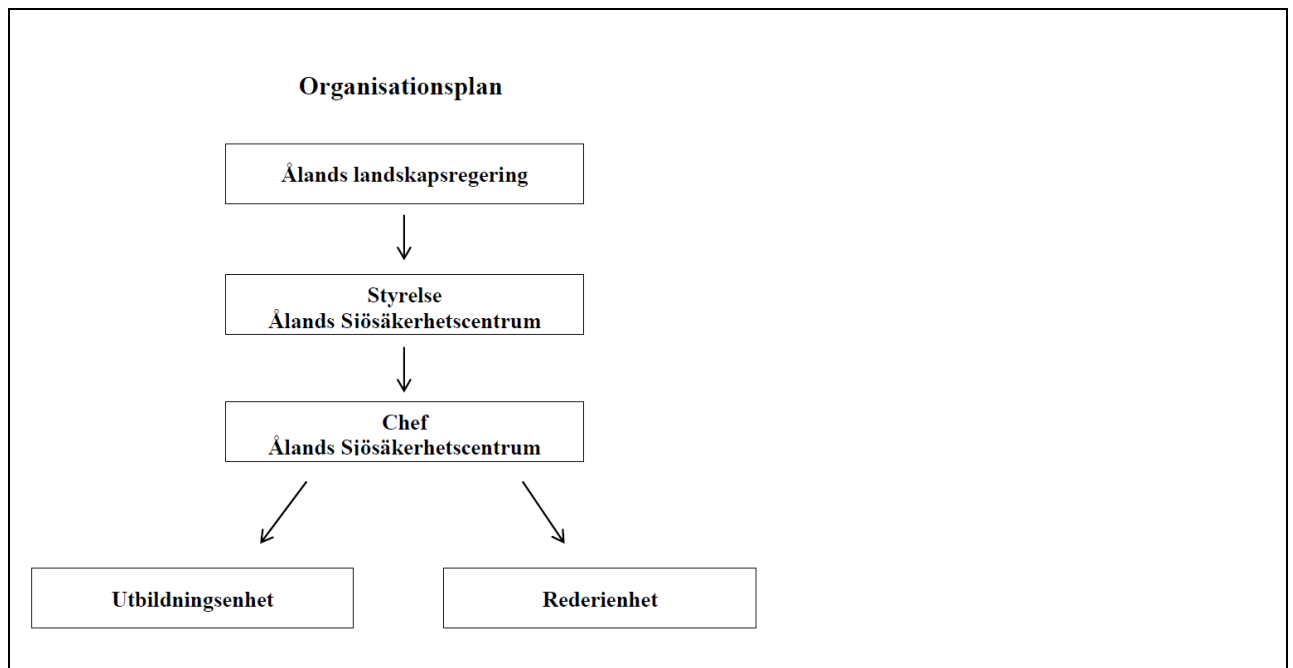
1. i samverkan med skolor och näringsliv erbjuda kvalificerad sjösäkerhetsutbildning
2. verka för att kunskaper om sjösäkerhet förmedlas och stärks
3. följa den utveckling som sker av utbildning inom sjösäkerhet
4. planera och ordna kurser i sjösäkerhet samt samordna kurser i sjösäkerhet
5. marknadsföra och sälja kurser i sjösäkerhet

År 2001 togs övningsbassängen i bruk. ÅSC har tillgång till brandövningsfält, övningshamn, övningsbassäng och skolfartyget Michael Sars (MS). ÅSC är sedan 1.2.2016 förvaltande myndighet för skolfartyget Michael Sars (MS) och innehar redaransvaret.

ÅSC består av två enheter, utbildningsenheten och rederienheten. Inom ramen för utbildningsenheten sköter ÅSC sjösäkerhetsutbildning i form av kurs- och fortbildningsverksamhet. Rederienheten, som består av skolfartyget m/s Michael Sars, handhar den fartygsrelaterade delen

av sjöfartsutbildning. Skolfartyget används även sporadiskt i andra sammanhang för passande verksamhet.

*Figur 1: Organisationsplan Ålands Sjösäkerhetscentrum*



## 2.2. Personal

ÅSC har en personalstyrka på 6 ordinarie anställda

- Chefen för ÅSC
- Två instruktörer
- Utbildningsansvarig
- Maskinskötare
- Ekonom

ÅSC tar även in extra personal och köper tjänster från Mariehamns räddningsverk (MRV). Skolfartyget m/s Michel Sars, som ägs av Ålands landskapsregering, men driftansvaret ligger på ÅSC kräver en besättning på 3 personer året runt på heltid.



## 2.3. Verksamhetsområde

Utbildningsenheten är kärnan i verksamheten och omfattas av STCW-kurser och kurser som inte klassas som STCW-kurser t.ex. specialutbildning för sjöfarare och övriga sektorer. De flesta kunderna finns inom gruppen sjöpersonal. ÅSC har också kunder från övriga företag och privata grupper som är intresserade av att använda centrets övningsanläggningar och kursutbud.

### 2.3.1. STCW-kurser

STCW-kurserna är både grund- och repetitionskurser. Kurserna är bokningsbara via hemsidan.

- Survival Craft and Rescue Boats (Räddningsfarkoster och beredskapsbåtar) STCW Manila A-VI/2.1 (LBM)
- Fast Rescue Boat STCW Manila A-VI/2.2 (FRB)
- Basic Fire Fighting STCW Manila A-VI/1.2
- Advanced Fire Fighting STCW Manila A-VI/3 (AFF)
- Basic Safety Training STCW Manila A-VI/1 (BST)

Kursen ”Räddningsfarkoster och beredskapsbåtar” (s.k. Livbåtsman) med tillhörande repetitionskursen ”Refresher” kan numera göras online via internet. Det är också möjligt att online göra teorin för grundkursen ”Räddningsfarkoster och beredskapsbåtar” innan den praktiska delen av kursen genomförs. När det gäller online-kurser kontrollerar ÅSC-personal med jämna mellanrum hur kursen framskrider. Vid avslutad kurs utfärdas intyg och faktura.

STCW-kurserna är kvalitetssäkrade och godkända av Transportstyrelsen i Sverige och finska Traficom. De intyg som ÅSC utfärdar berättigar till certifikat från Traficom och Transportstyrelsen. Att certificera både för den svenska och finska marknaden är en konkurrensfördel som ÅSC är ensamma om.

### 2.3.2. Övriga kurser

- Basic teambuilding/gruppevent
- Avancerad teambuilding/gruppevent
- Kurser i sjösäkerhet som riktar sig till ungdomar åk 6-9

### 2.3.3. Högskolans kurser

ÅSC administrerar HÅ:s kursverksamhet gällande sjösäkerhet. Högskolans utbildning är kvalitets-säkrad och intygen berättigar till certifikat från Traficom i Finland. ÅSC skulle kunna arrangera fler av HÅ:s kurser.

Exempel på kurser som ÅSC administrerar för Högskolan på Åland:

- CCM
- HoS (hälso- och sjukvård)
- Linjelots (i simulator)
- Linjelotsutbildning (i simulator)
- Linjelotssjökortsarbete (i simulator)
- Co-Pilot (linjelots) - färjelotsarnas behörigheter och cert
- ECDIS elever (elektroniskt sjökort)
- ECDIS extern (elektroniskt sjökort)
- GOC ref (satellitkommunikation)
- Med 1:a hjälp
- MRM (arbete på bryggan)
- SSO (Ships Safty Officier) terroristsäkerhet
- ISPS grundläggande kurs

### 2.3.4. Nyckeltal kurser och skolfartyget

Tabell 1: *Antal kurser* (källa: ÅSC årsberättelser)

År	År	År	År	År
2014	2015	2016	2017	2018
106	174	261	112	85

Tabellen visar antalet kurser som arrangerats av ÅSC. Högskolans kurser redovisas inte. ÅSC kunde ta över HÅ-kurser till den del kurserna inte ingår i den nautiska utbildningen (radiooperatör och linjelots och elektroniska sjökort) vilket skulle motsvara ungefär hälften av HÅ:s kursutbud.

*Tabell 2: Antal kursdeltagare* (källa: ÅCS årsberättelser)

År	År	År	År	År
2014	2015	2016	2017	2018
1179	1832	2830	1027	656

Notera att alla kursdeltagare inte går STCW-kurser. Därav skillnad mellan antalet kursdeltagare och antalet kursintyg.

*Tabell 3: Antal kursintyg* (källa: ÅSC årsberättelser)

År	År	År	År	År
2014	2015	2016	2017	2018
864	1684	2830	1027	476

Utfärdade STCW-kursintyg under perioden. Intygen förnyas vart femte år. De flesta intygen utfärdas till finländska sjömän. Som jämförelse kan nämnas att under år 2014 utfärdade ÅCS 79 st svenska intyg. Toppåret 2015 utfärdades 153 intyg till svenska sjömän och antalet utfärdade intyg under år 2018 gick ner till endast 28 st.

*Tabell 4: Användning i antal dagar av skolfartyget* (källa: Ålands landskapsregerings årsredovisningar)

m/s Michael Sars	År 2017	År 2018
Sjödygn totalt	115	76
varav dagsturer	83	51
varav sjödygn m. övernattning	32	25
Undervisningstillfällen vid kaj	22	15
Extern utbildning	33	20
Övrigt	6	5

ÅSC övertog driftsansvaret för skolfartyget m/s Michael Sars under år 2016. Därför finns det inte jämförelsesiffror för åren 2014 – 2016. Skolfartyget användes för praktikkörningar sommaren 2017 (elever som ej fått praktik) därav fler sjödygn än 2018.

M/S Michael Sars används av sjöfartsutbildningen på gymnasie- och högskolenivå, samt för fortbildning av yrkesverksamma. Gymnasieskolorna har praktik ombord vid uppstart av kurserna i första årskursen. Det är en viss konkurrensfördel att ha ett skolfartyg i förhållande till de skolor som enbart har digital undervisning. Dessutom använder Ålands landskapsregering skolfartyget under Almedalsveckan i Visby.

## **2.4. Beröringspunkter med Ålands landskapsregering**

ÅCS är en egen myndighet underställd Ålands landskapsregering, som ansvarar för tillsyn samt allmän ledning och utveckling av verksamheten. Av Ålands landskapsregerings avdelningar är det i första hand utbildningsavdelningen som ÅSC har kontinuerlig kontakt med eftersom budgetmomentet finns under utbildningsavdelningen. Ägaren representeras av utbildningsministern. (Bilaga, beslut nr 58 U2, 4.4.2016, ÅLR 2016/1128).

Tekniska inspektioner av fartyget Mikael Sars sköts av infrastrukturavdelningen. Finansavdelningen sköter ÅSC:s budget, bokföring och redovisning, löneadministration, fakturering av skolfartygets uthyrning samt betalning av leverantörsfakturor. Ålands landskapsregering är avtalspart i kollektivavtalsfrågor.

### **2.4.1. Ålands sjöfartsakademi**

Landskapsregeringen beslöt 2014 om åtgärder för att samordna sjöfartsutbildningen i Högskolan på Åland, Ålands gymnasium och Ålands sjösäkerhetscentrum. Sjöfartsutbildningen skulle marknadsföras under namnet Ålands sjöfartsakademi (ÅSA). ÅSC ingår i ÅSA i ett nära samarbete med den examensinriktade utbildningen. ÅSC:s uppdrag inom ÅSA är att ordna, marknadsföra och sälja den externa kursverksamheten. Dessutom fick HÅ i uppdrag år 2014 att ingå ett samarbetsavtal med ÅSC som ska gälla till ÅSC:s lagstiftningsmässiga och ekonomiska status har klarlagts i förhållande till högskolan och ÅSA. (Beslut 1.4.2014 ÅLR 201/2445).

En arbetsgrupp under ledning av avdelningschef Niklas Stenbäck med Jörgen Pettersson som samordnare arbetar som bäst fram en ny rapport kring ÅSA-samarbetet. Rapporten väntas vara klar efter sommaren 2019.

### **2.4.2. Samarbetsavtal med Högskolan på Åland**

Högskolan på Åland och ÅSC har ett avtal om att Högskolan på Åland köper fullständig service för kurspaket relaterade till säkerhetsutbildning (planering, försäljning, fakturering av kurser, arbete i anslutning till kurser, registrering i LYYTI) och uppgörande av intyg till kursdeltagare då en kurs avslutas. Högskolan erlägger hyreskostnader enligt nyttjandegrad av skolfartyget m/s Michel Sars inom sjöfartsutbildningen till ÅSC. I praktiken är det den öppna högskolan som köper kurserna från ÅSC och kurspaket med skolfartyget till prisnivåer som ligger nära självkostnadspris. Enligt nuvarande upplägg producerar ÅSC kurser till självkostnadspris, som HÅ fakturerar med eventuella påslag till kund.

### **2.5. Sjösäkerhetscentrums externa kunder och samarbetspartners**

Företag, rederier (STCW)

- kurser enligt offert
- målgrupp är rederiernas personal

Företag, organisationer (Icke STCW kurser)

- övning i bassäng och brandövning
- teambildning
- kajakträning, jollar, dvs olika typer av säkerhetsutbildning
- test av flytvästar och annan utrustning

Icke åländska skolor: Gotland och Karlskrona, Klart skepp Stocksund

- kurser med skolfartyget m/s Michael Sars
- bassängövningar

Mariehamns stads räddningsverk (MRV)

- samarbete med MRV gällande utbildning i brandsimulatorn

Ålands Sjöräddningssällskap

- utbyte av tjänster och nära samarbete

## Medlemskap

- Ålands Sjösäkerhetscentrum är medlem i International Association for Safety and Survival Training (IASST).

## 2.6. Lagstiftning och övriga regelverk

Verksamheten vid Ålands sjösäkerhetscentrum styrs av följande dokument:

- 1) Reglemente för Ålands sjösäkerhetscentrum (Bilaga till beslut nr 58 U2, 4.4.2016, ÅLR 2016/1128)
- 2) Ålands sjösäkerhetscentrums syfte och uppdrag framgår ur 1 § LL om Ålands sjösäkerhetscentrum (ÅFS 17/2003).
  - a. Styrelsen ansvarar för centrets förvaltning och verksamhet på det sätt som regleras i 5 § LL om Ålands sjösäkerhetscentrum (ÅFS 17/2003).
  - b. Chefen leder verksamheten vid Ålands sjösäkerhetscentrum (6§ LL om Ålands sjösäkerhetscentrum (ÅFS 17/2003)).
- 3) Kvalitetshandboken är fundamentet för verksamheten
  - a. omfattar ÅCS kvalitetssystem som är godkänt av NCU, Nationella centret för utbildnings-utvärdering (finska Karvi) och svenska transportstyrelsen. Nästa NCU-auditering görs 2021, men kan göras tidigare om behov uppstår.
  - b. finska och svenska myndigheternas godkännande av ÅSCs sjösäkerhetsutbildning, dvs. STCW-kursintyg berättigar till de nödvändiga certifikat som sjömän bl.a. behöver för sin yrkesutövning.
- 4) Traficom i Finland ska godkänna utbildningarnas innehåll
- 5) Transportstyrelsen i Sverige godkänner kvalitetssystemet och kursinnehållet
- 6) STCW (Standards of Training and Certification and Watchkeeping for Seafarers). STCW standarden styrs av IMO, en internationell konvention som implementeras i finsk lagstiftning.

## 2.7. Nyckeltal och ekonomisk information

År 2016 var ÅSC:s bästa år omsättningsmässigt och då utfärdades också flest kursintyg. Av omsättningen 2018 stod STCW-kurserna och övriga externa kurser för ca 338 000 euro år 2018

(505 000 år 2017) och HÅ-kurserna för ca 26 000 euro (42 000 år 2017). Skolfartygets omsättning har genomgående varit låg även om en ökning har skett år 2017 och 2018.

*Tabell 5: Omsättning i tusen €* (källa: finansavdelningen)

	År 2014	År 2015	År 2016	År 2017	År 2018
ÅSC	457	913	1229	547	363
MS	52	50	52	127	226

*Tabell 6: Rörelsekostnader i tusen €* (källa: finansavdelningen)

	År 2014	År 2015	År 2016	År 2017	År 2018
ÅSC	595	1124	1473	1012	816
MS	475	1147	475	570	505

ÅSC:s rörelsekostnader har genomgående varit högre än bokförd omsättning. Samma gäller skolfartyget. Det betyder att Ålands landskapsregering årligen har tillskjutit medel i form av verksamhetsbidrag. Noteras bör att ÅSC debiteras inga OH-kostnader för exv. bokföring, administration, företagshälsovård och personalförmåner. Inte heller avskrivningarna bokförs i ÅSC:s budget, utan centralt.

*Tabell 7: Verksamhetsbidrag i tusen €* (källa: finansavdelningen)

	År 2014	År 2015	År 2016	År 2017	År 2018
ÅSC		211	244	465	453
MS			422	443	279

### **Tillgångar och avskrivningar**

ÅSC avskriver på tillgångarna, som består av hamnanläggningen, räddningsbåtar, en bil och inventarier. Avskrivningarna år 2018 uppgick till 18 999,60 och restvärdet i bokföringen var

597 792,24. Skolfartyget m/s Michael Sars tillhör Ålands landskapsregering. Avskrivningarna för skolfartyget Michael Sars uppgår till 91 174,94 och restvärdet i bokföringen är 1 019 802,40.

Övningsfältet ägs av Mariehamns stads räddningsverk (MRV) och ÅSC köper de tjänsterna av MRV. Konstateras att övningsfältet har ett uppdämt investeringsbehov som ligger på MRV att genomföra.

### **Framtida investeringar**

ÅSC har ett investeringsbehov under den kommande tio årsperioden som uppgår till drygt 800 000 euro. Fastigheten och delar av utrustningen har varit i användning sedan starten år 2001. En modernisering av bassänghallen vid Neptunigatan 6 borde finnas med i planerna om det blir aktuellt att förverkliga ett simulatorcenter i anslutning till ÅSC:s faciliteter. Omklädningsrum och bastu bör renoveras och flyttas närmare bassängen. Lunchrummet fungerar nu som möteslokal och kopieringsrum vilket inte är optimalt.

Investeringsbehov i ny utrustning som är på kommande

- FRB-båt 1
- Färdigställande av webbaserad teoriutbildning (Refresher)
- Livbåtssimulator, frifall
- Evakueringslide Viking life savning
- Vågboll.
- Slide/Shute flotte, Evakueringsflotte
- Frifalls livbåt

ÅSC satsar vidare på digitalisering av kursverksamheten uppger centrets chef. Digitaliseringsplanen är att alla kurser, förutom FRB, är digitaliserade till årsskiftet. Detta betyder att LBM, AFF, och BST är digitaliserade i avseende på teoridelen. BST består av 4 delar där den sista nu är påbörjad. Att digitalisera FRB är i dagsläget inte aktuellt då kostnaden överstiger nyttan men framtiden får utvisa behovet. ÅSC planerar att certifiera nya kurser som för tillfället bedrivs av HÅ, men avvaktar beslut från Landskapsregeringen. Satsningar görs också på marknadsföring och försäljning av kurser. ÅSC:s investeringsbehov beräknas till 41 500 euro för utrustning (år 2020) och därutöver har skolfartyget m/s Michael Sars ett investeringsbehov som det närmaste året är ca



87 000 euro (kamera-kameraövervakning, mindre ombyggnader och renoveringar, landgång och vinschar).

### 3. Omvärldsanalys

Enligt statistikuppgifter från Traficom finns det 5 907 sjömän i Finland med behov av STCW-kurser. Motsvarande siffra i Sverige är 20 140 sjömän enligt Transportstyrelsens interna uppgifter. ÅSC har utfärdat ca 1,8% av sjömännens behov av kursintyg år 2018 (jfr 3,9% år 2017 och 10,9% år 2016).

#### **Stockholmsområdet**

Konkurrensen från Stockholmsområdet har hårdnat avsevärt med två stora aktörer på marknaden, Safety Gruppen och Öckerö Maritime Centers filial på Rindö. Andra aktörer är Sjöskolan på Beckholmen, Sjösportskolan, Navigationsgruppen och Marina läroverket - Klart skepp.

Öckerö Maritime Center drivs som en ideell organisation, som utgör en sammansättning av olika branschorganisationer inom fiske och sjöfart. Centret grundades av Fiskets Utbildningscentrum FUC. Verksamheten bedrivs i nära samarbete med Sjöräddningssällskapet SSRS. Utbildningsavtal finns med större rederier. Öckerö Maritime Center har idag 10 anställda och ca 70 kontrakterade instruktörer. (källa: [www.sjosakerhet.nu](http://www.sjosakerhet.nu))

Safetygruppen i Stockholm har sitt utbildningscenter på Långholmen och i närheten ligger utbildningsfartyget m/s Polfors. Tyngre moment i brandsläckning och rökdykning genomförs på brandfältet i Rosersberg. Utbildningar levereras även på andra platser i Sverige. Safetygruppen är en del av Svenska Navigationsgruppen AB och är en helhetsleverantör av säkerhetskurser för den större sjöfarten. Ägarna av företaget har en bakgrund som marinofficerare med erfarenheter från sjöräddningen och räddningstjänsten. Samtliga instruktörer har lång erfarenhet av sjön med spetskompetenser inom olika specifika områden. (källa: [www.safetygruppen.se](http://www.safetygruppen.se))

#### **Fastlandet**

Den största aktören på finska fastlandet är Meriturva i Lojo och Obbnäs. Meriturva – centret för

sjösäkerhetsutbildning arrangerar öppna kurser för finskspråkiga deltagare. Kurser på svenska levereras mot beställning. I Meriturvas brandutbildningsenhet i Obbnäs i Kyrkslätt utövas bland annat släckangrepp, rökdykning och räddning ur ett fartygs tankar. Enheten har flera brand-simulatorer. I Lojo finns räddningsutbildningsenheten där Meriturva har en stor inomhusbassäng (27 m x 43 m x 4 m) med möjlighet att träna räddning året runt med de senaste evakuerings-systemen och redskapen samt med en räddningshelikoptersimulator. Meriturva ägs av finska staten. (källa: [www.meriturva.fi](http://www.meriturva.fi))

### **Baltikum**

I Tallinn finns två stora aktörer och i Riga ytterligare två som levererar kurser till personal på passagerarfartyg i Östersjön. Mest kända är Reval Rescue Center, som är privatägt och Estonian Maritime Academy som också erbjuder sjöfartsutbildning. I Riga heter motsvarigheten Novikontas och Latvian Maritime Academy. I Baltikum är prisbilden lägre (ca 50%) i jämförelse med den svenska marknaden (källa: [www.reval.ee](http://www.reval.ee))

### **Rederierna**

Svenska rederier kan ansöka om att bli godkända av transportstyrelsen för att utfärda kursintyg på egna STCW kurser. I Finland förekommer inte det upplägget ännu.

### **Konkurrensens påverkan**

Enligt ÅSC:s chef Kristoffer Joelsson har prisjämförelser gjorts som visat att ÅSC:s priser ligger något under Meriturvas kurspriser medan ÅSC ligger något över priserna i Sverige. Uppfattningen är att ÅSC ligger totalt i det lägre prissegmentet och en prishöjning är därför aktuell under 2020. Noteras kan att två nya aktörer har tillkommit, som aggressivt konkurrerar med priset nämligen sjöskolorna i Kotka och Raumo.

ÅSCs kursverksamhet påverkas av närregionernas hårda konkurrens på området. Just nu pågår uppgradering av STCW-intygen i Sverige. Intervallet för Refrecher/STCW-kurser är idag 5 år och inom flyget har utvecklingen gått från 3 år till 1 år. Kortare intervaller kan medges i och med CBT-möjligheter finns. ÅSC har egen CBT-utbildning, som kan utvecklas och ge större inkomstmöjligheter och konkurrensfördelar. ÅSC:s styrelse bör eftersträva att ingå garantiavtal gällande

STCW-kurser med rederierna, dvs. gå tillväga på samma sätt som konkurrenterna har gjort i Sverige

Omkostnaderna för svenska kursdeltagare blir för närvarande högre på grund av den svenska kronans låga värde i förhållande till euron, vilket har gjort att antalet kursdeltagare minskat. Svenska företag väljer då av naturliga skäl att utbilda sina anställda i Sverige. En mer omfattande kursverksamhet under vinterhalvåret skulle ge synergieffekter för de åländska hotell- och service-näringarna.

Det har visat sig att direkt kontakt till kunderna och rätt prissättningen är den marknadsföring som fungerar bäst för ÅSC. En annonskampanj i olika sjöfartstidningar i Sverige gjordes 2017 och utfallet 2018 var mycket svagt. Genom att vara aktiva på marknaden för säkerhetsutbildningar kan ÅSC snabbt anpassa sitt kursutbud för att matcha efterfrågan. En möjlighet att ta marknadsandelar i Sverige är att aktivt erbjuda STCW-kurser online till den svenska marknaden, vilket bör ske i brådskande ordning.

### **Antalet studeranden minskar**

En osäkerhetsfaktor som i förlängningen påverkar ÅSC är att antalet studeranden minskar vid Ålands Yrkesgymnasium och Högskolan på Åland. Enligt statistik från ÅSUB har antalet studeranden minskat vid Ålands Yrkesgymnasium från 820 elever (2011) till 626 elever (2018) och Högskolan på Åland har minskat från 508 studeranden (2011) till 455 studeranden (2018). Till sjöfartsutbildningen hade 12 st mottagit studieplats år 2018 (jfr 34 st år 2011). Enligt uppgifter i massmedia inför skolstarten 2019 har intresset för den åländska sjöfartsutbildningen varit större än tidigare, vilket är positivt. I sammanhanget kan noteras att enligt uppgifter på [www.4icu.org/fi](http://www.4icu.org/fi) Top Universities in Finland låg Högskolan på Åland på 36:e plats bland 38 rankade universitet och högskolor i Finland. Konkurrenten yrkeshögskolan Nova ligger på 26:e plats och Arcada på 20:e plats. Högst rankade är Helsingfors Universitet och Aalto Universitetet.

### **SWOT analys av kursverksamheten**

För att få en uppfattning om ÅSC:s styrkor och svagheter samt möjligheter och hot har en SWOT analys gjorts tillsammans med personalen. Hot som inte kan påverkas är bl.a. internationella politiska beslut och andra externa beslut som berör kursverksamheten negativt.

Figur 2: Sammanställning SWOT analys

<p><b><u>STYRKOR</u></b></p> <p><b>ONLINE-kurser</b>, utvecklingen före konkurrenterna</p> <p><b>KURSVERKSAMHETEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilitet, hög kvalitet, goda kunskaper</li> <li>- bra kundbemötande, kundförståelse, service</li> <li>- godkänd hos Transportstyrelsen och Traficom</li> </ul> <p><b>ÅSC:s PLACERING I MARIEHAMN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nära Högskolan och gymnasieskolorna</li> <li>- centralt placerad i förhållande till hamn och centrum. Alla enheter inom en radie på 1 km</li> <li>- synergieffekter</li> </ul> <p><b>PERSONALEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kunden i fokus</li> <li>- god service och löser problem</li> </ul>	<p><b><u>SVAGHETER</u></b></p> <p><b>TAPPAT MARKNADSANDELAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dialog med kunden i Sverige inte tillräcklig</li> </ul> <p><b>KURSUTBUDET EJ KOMPLETT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vissa kurser ej godkända av Transportstyrelsen</li> <li>- splittrad kursverksamhet ÅSC och HÅ, MRV</li> <li>- samma huvudman för ÅSC och HÅ</li> </ul> <p><b>GEOGRAFISK PLACERING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- resorna tar för mycket tid för kunderna</li> <li>- höga resekostnader</li> </ul> <p><b>UPPDÄMT INVESTERINGSBEHOV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- behov av virtuell teknik</li> <li>- behov av nya livbåtsimulatorer, brandsimulator</li> <li>- Icke ändamålsenliga utrymmen</li> </ul>
<p><b><u>MÖJLIGHETER</u></b></p> <p><b>NYA SAMARBETSPROJEKT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- företag och andra utbildningsorganisationer</li> </ul> <p><b>KOMPLETT SJÖSÄKERHETSCENTRUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- med stark sjöfartsanknytning</li> <li>- med hög kvalitet på utbildning och utrustning</li> <li>- komplement till skolornas sjöfartsutbildning</li> </ul> <p><b>EXPANDERA &amp; BREDDA KURSUTBUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- genom dialog med rederinäringen och andra utbildningsenheter</li> <li>- säkerhetskurser inom olika branscher</li> </ul> <p><b>ÖKA MARKNADSFÖRINGEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nå fler kunder även på internationell nivå</li> <li>- skapa ett namn "brand" inom sjöfartskretsar</li> </ul>	<p><b><u>HOT</u></b></p> <p><b>EXTERNNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- internationella politiska beslut (IMO) om ändring av regelverken kring STCW</li> <li>- nationella myndigheternas tolkning av regelverk</li> <li>- tillåtet att göra utbildningen i lågkostnadsländer</li> </ul> <p><b>INTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- skolorna anser att bassäkerhetskurser är för dyra</li> <li>- inget internt samarbete och utbudet tynar bort</li> </ul> <p><b>KONKURRENTER och KUNDER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nya konkurrenter, kan också vara en möjlighet</li> <li>- rederiernas internutbildningar</li> </ul> <p><b>EKONOMI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- priskänsliga kunder</li> <li>- rederiernas ekonomi försämras</li> <li>- allmänna utvecklingen stagnerar</li> </ul>

## 4. Organisationsmodeller

ÅSC kan fortsätta utveckla verksamheten i myndighetsform under några år medan förberedelser görs inför en bolagiseringsprocess. Sjösäkerhetscentret bör vara en resultatenhet under ett par år, förslagsvis från 1.1.2021. ÅLR bör ta ett beslut om vägvalet bolagisera eller ej. Om beslutet är bolagisering tillsätts en arbetsgrupp för att på detaljnivå genomföra en bolagisering. Förberedelser som måste påbörjas och redas ut är vilka anläggningstillgångar ska föras över och överföring av personal till ett bolag. ÅSC arbetar samtidigt operativt med bl.a. resultatutveckling, framtagandet av ett tydligt samarbetsavtal med HÅ gällande kursverksamheten, nya kundavtal och ett avtal om användning av skolfartyget m/s Michel Sars.

### 4.1. Affärsverksamhet i myndighetsform

I sammanhanget bör noteras att trots att aktörer som t.ex. Meriturva bedriver sin verksamhet i myndighetsform måste EU-rättens konkurrensregler noteras. Myndigheter får enligt utgångspunkten inte bedriva affärsverksamhet och konkurrera med privata aktörer. Detta eftersom en myndighet inte kan gå i konkurs och inte är skyldig att betala inkomstskatt. Därmed får myndigheten en otillbörlig konkurrens fördel jämfört mot de aktörer som bedriver sin verksamhet i privat regi (dessa rättsregler har slagits fast både på EU-nivå och riksnivå).

Om ÅSC tar marknadsandelar av privata aktörer, som typiskt sett bedriver sin verksamhet i bolagsform, måste uppmärksammas risken att någon av dessa kan lyfta frågan om otillbörlig konkurrens. I sådana fall kan ÅSC tvingas att bolagisera sin verksamhet, för att därmed konkurrera på lika villkor, eller tvingas att upphöra med verksamhet som konkurrerar med privata aktörer. Därmed följer att ÅSC så länge man bedriver verksamheten i myndighetsform (även som resultatenhet) måste följa med utvecklingen av hur konkurrensrätten tillämpas inom den verksamhet man bedriver. En fördel med aktiebolagsmodellen är därmed att verksamheten kan konkurrera med privata aktörer och ta marknadsandelar utan att ha dessa frågor i åtanke.

### 4.2. Aktiebolag

Aktiebolagsformen är en möjlig organisationsform för ÅSC:s verksamhet. Till skillnad från en myndighet, som utgör ett budgetmoment i Landskapsregeringens egen organisation, är ett

aktiebolag en egen juridisk person. Det innebär att ett bolag inte kan vara föremål för offentlig styrning. Styrningen sker på andra grunder, dvs. på basen av lagstiftning och ägarnas bestämmandeinflytande. Aktiebolagslagen utgör det centrala ramverket för ett bolags styrning. Styrning och tillsyn som grundar sig på ägarskap är rätten att tillsätta och avsätta beslutande organ. Avkastning till ägaren betalas i form av dividendutdelning.

Ett aktiebolag blir en egen juridisk person då det registreras i handelsregistret vid Patent- och registerstyrelsen. Bolaget uppträder därmed som en självständig organisation med egen rättshandlingsförmåga. Aktieägarna är inte personligen ansvariga för bolagets förpliktelser. I bolagsordningen kan dock föreskrivas om en aktieägars skyldighet att betala särskilda avgifter till bolaget. Aktiebolagen styrs av bolagsorganen bolagsstämman, styrelsen och verkställande direktören. Aktieägarna utövar sitt inflytande via bolagsstämman.

### **Ägarstyrning**

Landskapsregeringen har en policy med principer för hur ägarstyrningen ska fungera. Dokumentet ”*Ägarpolicy och riktlinjer för landskapsägda bolag, affärsverket och penningautomatföreningen*” finns på [www.regeringen.ax](http://www.regeringen.ax), sök på ägarstyrning. Ägarstyrningen sköts av olika ministrar och avdelningar inom förvaltningen. Ägarstyrningen av de största bolagen sköts av finansministern som biträds av finansavdelningens ägarstyrningsenhet. Finansministern har ett övergripande ansvar för hela ägarstyrningen.

### **Bolagsformens för- och nackdelar**

Till fördelarna med aktiebolagsformen som organisationsform kan räknas korta beslutsvägar samt ledningens fokus på den egna verksamheten. Genom att bolagets VD rapporterar direkt till den beslutande styrelsen blir beslutsvägarna korta. Eftersom varje bolagsstyrelse tillsätts för sig finns det förutsättningar att i samband med tillsättandet säkerställa att de personer som sitter i styrelsen har sådan bakgrund och sådana intressen som kan gynna den specifika verksamheten. Andra fördelar är att bolagets ledning har ökad kontroll över verksamheten genom att bolagets ekonomi och administration hanteras som en separat helhet. Med kontroll över bolagets ekonomi kan verksamheten själv, och utan att vara styrd av Ålands landskapsregerings övriga behov, anpassa resultat- och balansrapportering efter rådande behov och därmed även snabbare anpassa sin

verksamhet till rådande marknadsläge och kundernas efterfrågan. Också det att bolaget själv planerar och prioriterar bolagets verksamhet inklusive underhåll och investeringar gör det lättare att anpassa verksamheten till ekonomiska förutsättningar och rådande marknadsläge.

För aktiebolagens del råder det inga oklarheter kring vilken lagstiftning som gäller. Bolagen regleras av aktiebolagslagen, bokföringslagen, arbetsavtalslagen samt respektive bransch- och kollektivavtal. Ur affärshänseende har inte identifierats några nackdelar med bolagsformen. Däremot gäller till skillnad från när verksamheten bedrivs som en del av Landskapsregeringens verksamhet att bolagets vinst beskattas med en bolagsskatt om 20 %. Den avkastning som ägaren får i form av dividend betalas från bolagets beskattade medel.

### **4.3. Resultatenhet**

En resultatenhet är en organisatoriskt avgränsad enhet som har ansvar för sin ekonomi, verksamhet och utveckling. En resultatenhet skall alltså kunna påverka både sina intäkter och kostnader. Hur hantering av över- respektive underskott ska ske bör vara klarlagt. När en resultatenhet införs är det mycket viktigt att reda ut ansvarsfördelningen. Det måste klarläggas vilket verksamhetsansvar och ekonomiskt ansvar som ingår i resultatansvaret. Inom en resultatenhet är det vanligen den ansvarige chefens uppgift att inom ramen för anvisade resurser och uppsatta mål genomföra en verksamhet. Vissa resultatenheter har även ansvaret för balansräkningen och kallas då balansenheter. Policyfrågor och strategiska frågor, såsom investeringar, behandlas fortsättningsvis på central nivå. En resultatenhet eller balansenhet kan utgöra en separat bokföringsenhet i ekonomiförvaltningssystemet eller också kan den särskiljas med hjälp av en redovisningskod. Enligt finanschef Conny Nyholm så är Högskolans verksamhet som ÅLR hittills gått in för att ombilda till en resultatenhet från 1.1.2020. Regelverket kring detta är inte färdigarbetat och därför finns ännu inte några direktiv kring bokföring och redovisning fastställda. ÅSC:s verksamhet kunde fungera som en resultatenhet från 1.1.2021.

## **5. Ekonomiska och praktiska förutsättningar för en bolagisering**

Efter en genomgång av Ålands Sjösäkerhetscentrums (ÅSC) verksamhet och konkurrenter samt möjliga organisationsmodeller handlar detta kapitel om ekonomiska och praktiska förut-

sättningarna för en bolagisering av ÅSC och hur en bolagisering i så fall kunde genomföras. Övergripande gäller inför en bolagisering att den organisation som är aktuell måste kunna uppvisa en tillräckligt stor omsättning och expansionsmöjligheter samt ha personella och ekonomiska förutsättningar.

### **5.1. Målsättning med en bolagisering**

Utgångsläget är att undersöka om kursverksamheten vid ÅSC kan övergå till att bedrivas i aktiebolagsform. Att bedriva kursverksamhet i aktiebolagsform är i sig inget problem. Utmaningen för ÅSC är att uppnå de övergripande förutsättningar som krävs för att ett bolagiseringsalternativ ska kunna väljas. Den styrelse som utses och verkställande direktören med personal måste vara beredda att aktivt arbeta med verksamheten samtidigt som anpassningar genomförs för att bolagsstrukturerna skall komma på plats. Det är sist och slutligen ägaren Ålands landskapsregering som beslutar att bilda ett aktiebolag med syfte att bedriva kurser inom sjösäkerhetsutbildning.

### **5.2. Avgränsning av föremålet för en bolagisering**

Om ÅSC:s verksamhet bolagiseras avgränsas den till kursverksamhet med tillhörande tillgångar dvs. övningsbassängen och hamnanläggningen. Överföring av personal och anläggningstillgångar kräver dock att en viss procedur följs. Se närmare kapitel 5.6 och 5.7. De handlingar som krävs för att bilda bolaget tas fram då beslut om bolagisering är förestående.

Skolfartyget m/s Michael Sars ägs av Ålands landskapsregering. Föreslås att fartyget inte överförs till samma bolag som kursverksamheten. Orsaken är att skolfartygets verksamhet inte genererar vinst med nuvarande användning och upplägg. Det är möjligt att fartyget skulle kunna drivas ekonomiskt effektivare om fartyget utnyttjas i större omfattning (exv. i charterverksamhet). Det förutsätter i så fall att sjöskolorna ser över sin användning av fartyget och kan boka fartyget i förväg för vissa bestämda perioder. Skolorna kunde fortsättningsvis utnyttja fartyget i utbildnings- syfte även om fartyget är under charter, men en viss koordinering måste ske för att få ekonomi i utnyttjandegraden. ÅSC kan ha rollen som koordinator. Alternativt överförs fartyget med personal till Högskolans (HÅ) nya aktiebolag och används endast som skolfartyg (inte ett ekonomiskt



effektivt alternativ). HÅ har inte personal för att bemanna fartyget därför måste också personalen övergå. Ett annat alternativ är att principen för driftsmanagement gäller för fartyget (jfr skärgårdsfärjorna). Det står dock klart att en omstrukturering av ÅSC:s verksamhet bör inledas omgående genom att skolfartyget m/s Michael Sars lyfts ut från verksamheten.

### **5.3. Olika steg i bolagiseringsprocessen**

Bolagiseringen startar genom att ägaren Ålands landskapsregering tar ett beslut om att inleda en bolagiseringsprocess av Ålands sjösäkerhetscentrum och tillsätter en arbetsgrupp för att genomföra uppdraget. Före beslutet är kriterierna för ett bolag uppfyllda och överföring av tillgångar gjord.

#### **Överlåtelseavtal**

Arbetsgruppen tar fram ett utkast till överlåtelseavtal där det definieras vilka anläggningar, tillgångar och skulder som överförs till bolaget samt hur bolaget kapitaliseras. I överlåtelseavtalet framgår att personalen övergår som gamla arbetstagare till det nya bolaget.

#### **Bolagiseringslag**

Samtidigt med överlåtelseavtalet arbetas en bolagiseringslag fram för de ändringar som behövs för att överlåtelseavtalet skall kunna genomföras. Arbetet med överlåtelseavtalet och bolagiseringslagen kan ske parallellt. Lagen antas just före bolagiseringsdatumet.

#### **Förhandsbesked**

En ansökan om förhandsbesked rekommenderas gällande samtliga beskattningsfrågor.

#### **Bolaget bildas**

Det nya bolaget registreras i handelsregistret vid Patent- och registerstyrelsen. Som underlag för registreringen uppgörs ett bolagsbildningsavtal och en bolagsordning samt styrelse och revisorer utses. I aktiebolagslagens 2 kapitel finns allmänna bestämmelser om bildande av aktiebolag.

I avtalet om bolagsbildning skall alltid anges

- 1) datum för avtalet,
- 2) alla aktieägare och de aktier som var och en tecknar,

- 3) det belopp som skall betalas till bolaget för varje aktie (teckningspris),
- 4) tiden för aktiernas betalning, samt
- 5) bolagets styrelseledamöter.

Till avtalet om bolagsbildning fogas en bolagsordning. I bolagsordningen skall alltid anges

- 1) bolagets firma,
- 2) den kommun i Finland som är bolagets hemort, samt
- 3) bolagets verksamhetsområde.

### **Teckningspriset**

Teckningspriset för en aktie ska tas upp i aktiekapitalet, om det inte enligt avtalet om bolagsbildning eller enligt bolagsordningen delvis ska avsättas till fonden för inbetalt fritt eget kapital. Om teckningspriset skall betalas i pengar, skall det betalas till bolagets bankkonto. Om teckningspriset helt eller delvis betalas med annan egendom än pengar (apportegendom), skall egendomen vid överlåtelsepunkten vara av sådant ekonomiskt värde för bolaget som minst motsvarar betalningen. I avtalet om bolagsbildning skall anges om teckningspriset kan betalas med apportegendom. Avtalet skall dessutom innehålla en redogörelse i vilken apportegendomen och dess värde som betalning specificeras samt anges vilka omständigheter som påverkar värderingen och vilka värderingsmetoder som tillämpas. Om teckningspriset betalas i pengar under förutsättning att bolaget mot vederlag förvärvar egendom, skall på förvärvet på motsvarande sätt tillämpas vad som föreskrivs om betalning med apportegendom.

### **Styrelse och VD**

Bolaget kan bildas före överlåtelseavtalet är godkänt, vilket är att föredra. Då har bolaget en styrelse som utser en verkställande direktör. Enligt aktiebolagslagens 6 kapitel 2 § ansvarar styrelsen för bolagets förvaltning och för att bolagets verksamhet är ändamålsenligt organiserad (allmän behörighet). Styrelsen svarar för att tillsynen över bolagets bokföring och medelsförvaltning är ordnad på behörigt sätt. Styrelsen och styrelseledamöterna får inte följa sådana beslut av bolagsstämman som strider mot aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

Enligt aktiebolagslagens 6 kapitel 17 § skall verkställande direktören sköta bolagets löpande förvaltning i enlighet med styrelsens anvisningar och föreskrifter (allmän behörighet).

Verkställande direktören svarar för att bolagets bokföring är lagenlig och medelsförvaltningen ordnad på ett betryggande sätt. Verkställande direktören skall ge styrelsen och dess ledamöter de upplysningar som styrelsen behöver för att sköta sina uppgifter. Styrelsen kan i enskilda fall eller med stöd av bolagsordningen fatta beslut i ärenden som hör till verkställande direktörens allmänna behörighet, också då bolaget har en verkställande direktör. Styrelsen kan föra ett ärende som hör till dess eller till verkställande direktörens allmänna behörighet till bolagsstämman för avgörande.

För att bolaget ska fungera praktiskt arbetar det nya bolagets styrelse och verkställande direktör med att

- fastställa bolagets organisationsmodell
- ordna bolagets bokföring och redovisning samt löneräkning och fakturering
- säkerställa bolagets finansiering
- bestämma om dispositionsrätter och öppna bankförbindelser
- policies och processer för bolagsstyrning
- förbereder överföring av kundavtal
- tecknande av försäkringar och pensioner
- etc.

### **Projektplan för samordning och bolagisering**

Observera att projektplanen är indikativ årsvis och bör kompletteras med fler detaljerade hållpunkter och en mer detaljerad tidsplan. Beaktas bör att det kan ta längre tid än beräknat att ta olika delbeslut, söka tillstånd från skattemyndigheten, göra lagändringar och transport av avtal etc.

#### **År 0 (2020)**

- Förberedande arbetet med att ombilda ÅSC till resultatenheter påbörjas.
- Åtgärder som leder till omstrukturering och kostnadsbesparingar görs.
- Ett nytt ÅSA-avtal förhandlas fram och träder i kraft.
- Avtal med Högskolan på Åland om överföring av kurserna inom säkerhetsutbildning till ÅSC.
- ÅSC strukturerar upp verksamheten i syfte att fungera som ett aktiebolag och utvecklar verksamheten med målsättningen att uppnå ett positivt rörelseresultat.

### År 1 (2021)

- Under januari utvärderas fjolårets verksamhet. Tidsplanen revideras.
- ÅSC ombildas till en resultatenhet.
- ÅSC fortsätter arbetet med att strukturera upp ekonomi och verksamhet.
- STCW-intygen förnyas under året, vilket medför större aktivitet i kursverksamheten.
- Ställning tas till om en bolagisering är aktuell och att därefter privatisera verksamheten
- Om beslutet är att gå vidare med en bolagisering
  - o fastställs vilken fast egendom som överförs till ett framtida bolag.
  - o en arbetsgrupp tillsätts för att arbeta med detaljerna
  - o finansieringsbehovet utreds
- För att undgå att överlåtelseskatt utgår vid en rörelseöverlåtelse måste egendomen anses vara en del av den pågående verksamheten. Fastighetsverket bör därför så tidigt som möjligt överlåta den fasta egendom som behövs för att denna egendom ska kunna ses som en del av en pågående verksamhet.
- Förhandsbesked gällande skattekonsekvenser inlämnas till skattemyndigheterna.

### År 2 (2022)

- Under januari utvärderas fjolårets verksamhet. Tidsplanen revideras.
- ÅSC verkar som en resultatenhet
- Under hösten tas ett slutligt beslut om bolagisering
- Bolaget bildas för att kunna ta emot verksamheten och tillgångarna.
- Styrelse och verkställande direktör arbetar med förberedelser inför bolagiseringen
- Bolagiseringslagen är klar och en bolagisering sker den 1.1.

### År 3 (2023)

- ÅSC Ab är verksamt från den 1.1. om alla åtgärder löper smidigt.

## 5.4. Ekonomiska aspekter och en konsekvensanalys

Innan en bolagisering genomförs måste det ekonomiska utfallet för den enhet som ska bolagiseras vara positivt. Det måste finnas goda grunder för att kursverksamheten kan utvecklas och breddas och därmed generera intäkter till bolaget. Ett nytt bolag kommer att stå inför ett investeringsbehov

som verksamheten ska bära. I ÅSC:s fall beräknas investeringarna i nuläget till drygt 800 000 euro. Tilläggsfinansiering från Lanskapsregeringen kan vara komplicerad utgående från EU:s statsstödsregler. Däremot är det förstås möjligt att genomföra en emission för att bredda ägarbasen och få kapitaltillskott till bolaget. Privata ägare har möjlighet att göra satsningar i ett nytt bolag, men bolaget måste då kunna uppvisa att vinst generas för en framtida avkastning till ägarna.

Initialt bygger det nya bolaget vidare på den befintliga verksamheten, som utvidgats inför bolagiseringen. Säljverksamheten måste prioriteras, liksom att en kontinuerlig utveckling och kundanpassning av produkterna. Nya kurskoncept utvecklas inom nya områden för säkerhet och krishantering.

### Ekonomiska förutsättningar

För att få en uppfattning om ÅSC ekonomiska verksamhetsförutsättningar har en prognos gjorts. I tabellerna nedan redovisas resultatet för 2015 - 2018 och prognosen för 2019 - 2025. Positiva resultateffekter uppnås inte med nuvarande omsättning och resultat. Omsättningen måste öka genom ett utökat kursutbud samtidigt som kostnadsutvecklingen kontinuerligt måste kontrolleras. Så länge ÅSC verkar i myndighetsform bör ÅSC notera EU-rättens konkurrensregler (se närmare kapitel 4.1).

Tabell 8: Prognos i tusen €

Resultaträkning	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
(tusent euro)							0	1	2	3	4	5
Intäkter	457	913	1229	547	<b>363</b>	363	545	1070	1150	1246	1366	1522
Kostnader	595	1124	1473	1012	<b>816</b>	816	804	977	988	949	1026	1169
Driftsbidrag	-138	-211	-244	-465	<b>-453</b>	-453	-259	93	161	297	340	353
Verksamhetsbidrag	0	211	244	465	<b>453</b>							
Avskrivningar	-10	-10	-10	-12	<b>-19</b>	-35	-47	-78	-87	-187	-188	-189
Rörelseresultat	-147	-9	-10	-12	<b>-19</b>	-488	-306	15	74	110	152	164

Ur tabell 8 framgår resultatutvecklingen för ÅSC kursverksamhet under åren 2014 - 2018. För innevarande år har beräknats att 2018-årsnivå uppnås om höstens kurser är välbelagda. Om ÅSC skulle ha som mål att uppnå en omsättning på drygt 1,5 MEUR år 5 (2025) så visar prognosen att kursernas omsättning måste höjas med 50% under år 0 (2020) och 75% år 1 (2021). Även

merförsäljning från övriga kurser måste kontinuerligt stiga med 50%. STCW-intygen förnyas vart femte år och nästa gång är år 2021 (jfr omsättning 2016), därav omsättningsökningen. För att öka/behålla omsättningen efter år 2021 krävs fortsatt aktiv försäljning och breddning av kursutbudet mot säkerhetskurser inriktade på övriga branscher. Det krävs fortsatt bearbetning av nya kunder och breddning av kursutbud innan ett beslut om definitiv bolagisering tas. Tidigast år 3 (2023) kan kursverksamheten vara bolagiserad och generera vinst utgående från en omsättning på 1,246 miljoner euro.

Inom kostnadsramen beräknas material och tjänster att öka år 2021 och framåt eftersom inköp av tjänster kommer att öka under toppar i verksamheten. Lönekostnaderna minskar i prognosen med 5% per år. En kostnadsminskning borde vara möjlig, eftersom ÅSC förtjänstfullt har genomfört anpassning av STCW-kurserna till online-kurser. Arbetet beräknas vara klart till årsskiftet 2020. Att framåt bredda kursutbudet med egen personal bedöms därför inte vara kostnadseffektivt. I stället köps instruktörstjänster in enligt behov. Övriga rörelsekostnader har inflationsjusterats med 2%. De övriga rörelsekostnaderna omfattar driftskostnader för el, värme och vatten (ingår som en del i dagens internhyra) samt kostnader för administration. Konstateras att i de resultat kalkyler som erhållits via finansavdelningen finns inte kostnader medräknade för administration, bokföring, redovisning och löneräkning. Även avskrivningar bokförs centralt.

I prognosen har antagits att grunden för bolagets avskrivningar är nya investeringar på drygt 800 000 euro och grunden för nuvarande centrala avskrivningar. År 3 (2023) har de avskrivningar som tidigare ingått i internhyran överförs till avskrivningar, därav ökningen. Avskrivningstiden för anläggningstillgångarna kan eventuellt förkortas vid en bolagisering, vilket påverkar rörelseresultatet negativt. Tillgångarna beräknas totalt uppgå till drygt 2 miljoner euro.

Bolagets ackumulerade kassaflöde är inte positivt förrän tidigast år 4 (2024) och det betyder att ägaren bör överväga vilka möjligheter det finns att överföra rörelsekapital till bolagets kassa i samband med bolagiseringen. Finansieringsbehovet bör vara noggrant utrett och klarlagt före bolagiseringen verkställs.

Tabell 9: *Kassaflöde*

KASSAFLÖDE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
(tusen euro)							0	1	2	3	4	5
Intäkter	457	913	1 229	547	363	363	545	1 070	1 150	1 246	1 366	1 522
Driftskostnader	-595	-1 124	-1 473	-1 012	-816	-816	-804	-977	-988	-949	-1 026	-1 169
<b>Driftsbidrag</b>	<b>-138</b>	<b>-211</b>	<b>-244</b>	<b>-465</b>	<b>-453</b>	<b>-453</b>	<b>-259</b>	<b>93</b>	<b>161</b>	<b>297</b>	<b>340</b>	<b>353</b>
Verksamhetsbidrag		211	244	465	453		0	0	0	0	0	0
Betalda skatter								-3	-15	-22	-30	-33
<b>Verksamhetens kassaflöde</b>	<b>-138</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-453</b>	<b>-259</b>	<b>90</b>	<b>147</b>	<b>275</b>	<b>310</b>	<b>320</b>
Investeringar	0	0	0	0	0	-140	-120	-120	-120	-100	-50	-80
<b>Kassaflöde efter investeringar</b>	<b>-138</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-593</b>	<b>-379</b>	<b>-30</b>	<b>27</b>	<b>175</b>	<b>360</b>	<b>400</b>
<b>Ack kassaflöde</b>							<b>-379</b>	<b>-409</b>	<b>-383</b>	<b>-207</b>	<b>153</b>	<b>553</b>

### Krävs åtgärder för resultateffekt

Omsättningen kan öka genom att priset höjs på de kurser ÅSC idag säljer till HÅ. Volymen måste öka vilket kan ske genom att sjöfartsrelaterade säkerhetskurser koncentreras till en enhet och kursutbudet utvecklas. ÅSC borde i avtalsförhandlingar med större kunder dra nytta av att Åland på den internationella marknaden anses ha traditionellt starka kunskaper inom sjöfartsrelaterad utbildning. ÅSC som bolag har möjlighet att bredda ägarbasen och därmed få kapital till att utveckla bolagets kursutbud. För att bolagiseringen skall vara lyckad måste ÅSC fortsätta utveckla online-kurser och bredda kursutbudet.

### Möjligheten att utveckla online-kurser

Hittills har ÅSC lyckats väl med utveckling av online-kurser och alla kurser utom FRB är digitaliserade vid årsskiftet (se även sid 17). ÅSC kan troligen med fördel ytterligare bredda utbudet till att omfatta även andra typer av säkerhetsutbildningar t.ex. ”Drift och IT-säkerhet på obemannade fartyg”, ”Maritime Miljö”, ”Polar Code”, ”LNG-drift”, ”Elektrisk drift” och ”ISPS”.. ÅSC har därför goda förutsättningar att sälja både STCW-kurser och andra kurser både den skandinaviska och den icke skandinaviska marknaden.

### Kurscentral för sjösäkerhetsutbildning

ÅSC skulle kunna fungera som en övergripande kurscentral för sjösäkerhetsutbildning och kan då köpa in externa instruktörer enligt behov. Att köpa in tjänster för vissa kurser minskar de fasta kostnaderna. Genom att söka samarbeten med motsvarande verksamheter utanför Åland uppstår

synergieffekter. Samarbetsavtalen skulle kunna gälla den praktiska delen av utbildningen med bolag som i nuläget uppfattas som konkurrenter.

Om ÅSC övertar HÅs kurser gällande sjösäkerhet skulle även högskolans kurser vara godkända av både Transportstyrelsen och Traficom. För att kunna erbjuda kurser till personer med svenska behörigheter måste utbildningsenheten vara godkänd av Transportstyrelsen, vilket ÅSC är men inte HÅ. Därför kan inte personer med svensk behörighet i nuläget anmäla sig till enskilda kurser som anordnas av Högskolan på Åland. Det handlar i första hand om kurserna CCM, Medical Care, Medical First Aid samt ISPS.

En annan utvecklingsmöjlighet som kunde undersökas närmare är att ta över ansvaret för brandutbildningen. ÅSC har redan har övertagit den teoretiska delen av brandkurserna i CBT-format. Det bör utredas vad som krävs för att ta över den praktiska delen som innefattar instruktörer, brandsimulatore, släckningsutrustning och personligutrustning.

### **Fördel i förhållande till konkurrenterna**

ÅSC har för närvarande ett försprång på ca 1-2 år till konkurrenterna i Finland då det gäller CBT-utbildning. Gentemot ÅSCs konkurrenter i Sverige är fördelen till och med större i och med tillgång till befintlig CBT-utbildning där är begränsad. Investeringskostnaden för en CBT-utbildning är relativt stor och de svenska konkurrenternas bolag är förhållandevis små, vilket medför att CBT-utveckling är dyrt för dem. En CBT-kurs kostar ca 20 000 euro att utveckla. Men bestämmer sig någon av konkurrenterna i Sverige, t.ex. online-kursföretaget Shipgaz i Göteborg, att satsa på STCW-kurser on-line så kommer försprånget att hämtas upp rätt snabbt.

En av fördelarna med CBT är att kvalitén på den teoretiska delen av kurserna kan hållas på samma höga nivå hela tiden. Genom att kunna erbjuda CBT-kurser ökar avsevärt möjligheten att producera fler kurser med samma antal instruktörer. Rekommenderas att ÅSC undersöker möjligheten att hitta en samarbetspartner i Sverige, dels för genomförande av den praktiska delen av kursverksamheten och dels för att öka säljkapaciteten. ÅSC kan sälja CBT till andra center utanför nuvarande verksamhetsområde.



## **Personal**

Hur stor personalstyrka och vilka typer av kompetenser som bolaget behöver beror helt på hur kursverksamheten utvecklas och i vilken utsträckning man väljer att överföra stödfunktionerna från bolaget till köptjänster. Stödfunktionerna bokföring, löneräkning, fakturering kan skötas inom bolaget av en och samma person, eftersom de hänger samman och är starkt kopplade till varandra. Alternativt köps tjänsterna delvis från en bokföringsbyrå. Juridiska tjänster köps in, eftersom omfattning och behov är begränsat. Genom att samla administrationen på ett ställe med ansvaret fördelat mellan fler personer bygger man också upp personernas kompetens över tid, vilket är till nytta för både bolaget och ägaren.

## **Bokföring och redovisning**

Bolagets bokföring skulle skötas av personal som är anställd eller som köptjänst från en bokföringsbyrå. En standardiserad kontoplan för affärsbokföring används. Bolagets uppföljning och rapportering av ekonomin kommer att förenklas och snabbas upp genom att bolaget sköter och ansvarar hela ekonomistyrningen. Insyn och transparens kommer att göra det lättare för ägarna att följa med bolagets lönsamhet och investeringsbehov.

## **Löneräkning och utbetalning av löner**

Inom den privata sektorn är det vanligt att bolag flyttar ut löneräkning och löneutbetalning till exempelvis bokföringsbyråer, även om de själva sköter den löpande bokföringen. Det beror på att löneräkning ofta kan vara komplicerat, då varje individuell anställds nettolön, förskottsskatt och övriga sociala avgifter måste beräknas och betalas skilt för sig. Därutöver ska innehållen skatt och betalda arbetsavgifter rapporteras månadsvis. Så länge ÅSC tillämpar samma kollektivavtal som Landskapsregeringen är det därför naturligt att bolagets löneräkning och löneutbetalning sköts via finansavdelningen enligt standardiserade mallar och processer.

## **Fakturering och betalningsuppföljning**

Fakturering och betalningsuppföljning sköts oftast internt i bolaget för att få en starkare kontroll över kundreskontran, men uppgifterna kan läggas ut externt. Genom att låta bolaget sköta detta får bolaget en starkare kontroll över reskontran och inkommande betalningar, vilket underlättar den löpande bokföringen och ger bättre kontroll över kundfordringarna. Samma gäller för leverantörs-

reskontran och den tillhörande betalningsrörelsen. Även detta har en direkt koppling till bokföringen.

## **5.5. Relationen mellan ett eventuellt framtida bolag och landskapsregeringen**

Initialt äger ÅLR 100% av bolaget och Landskapsregeringens policy för ägarstyrning följs. Enligt policyn ska Landskapsregeringen agera på ett sätt som syftar till att utveckla bolaget och stödja en långsiktig tillväxt i ägarvärdet. Ledningen för det nya bolaget bör söka investerare i närregionerna förslagsvis inom sjöfartsbranschen då beslut om bolagisering tas. Innan ÅLR tar ett bolagiseringsbeslut måste ÅLR som ägare fastställa vad avsikten med verksamheten är på lång sikt.

Inför bolagiseringen tas i god tid beslut om överföring av de tillgångar som anses ska tillhöra ÅSC. Alternativet att ÅSC i bolagsform fortsättningsvis hyr lokaler via Fastighetsverket kan vara en möjlighet så länge bolaget ägs till 100% av Landskapsregeringen. Breddas ägarbasen fungerar inte ett internt hyresavtal eftersom Fastighetsverket endast får verka in-house. Se närmare även kapitel 5.7.

Utgångspunkten vid överlåtelse av rörelse där fast egendom eller aktier ingår är att överlåtelseskatt betalas. Vid statliga bolagiseringar har en bestämmelse införts i en bolagiseringslag där det anges att överlåtelseskatt inge utgår. Praxis är att Åland har samma rätt som Finland vid statliga bolagiseringar. Lös egendom är skatteneutral, dvs. ingen överlåtelseskatt utgår. Vid bolagisering av Åland Post togs förhandsbesked gällande överlåtelseskatten från skattemyndigheterna för att säkerställa att ingen överlåtelseskatt skulle utgå. Innan ett förhandsbesked är aktuellt, men före beslut om bolagisering tas, fastställas vilken fast egendom som är aktuell i ÅSC fall. Se även kapitel 5.7.

## **5.6. Personalpolitiska aspekter**

ÅSC har för närvarande sex anställda i tjänstemannaförhållande. Enligt praxis ska inga förändringar i personalens villkor uppkomma vid bolagiseringar. Utgångspunkten är att personalen ska övergå såsom s.k. gamla arbetstagare. En nödvändig förändring vid en bolagisering av ÅSC

följer dock av att ett aktiebolag inte kan ha tjänstemän anställda (aktiebolag är privaträttsliga subjekt och kan inte ha anställda i tjänsteförhållande). En bolagisering innebär därmed att de anställda efter bolagiseringen ska vara anställda med arbetsavtal. Enligt praxis vid statliga bolagiseringar (en bolagisering av ÅSC motsvarar en statlig bolagisering) ska ombildningen av tjänsterna till arbetsavtal ske genom bestämmelse i bolagiseringslag. Det bör dock även vara möjligt att ombilda tjänsterna till arbetsavtal genom allmänna avtalsrättsliga regler för en rörelseöverlåtelse (såsom sker vid kommunala bolagiseringar i riket).

Lagstiftning om att ombilda tjänster till arbetsavtal vid bolagiseringar har inte tidigare tillämpats på Åland och lagstiftningsbehörigheten är därmed inte klarlagd. Förfarandet, att genom lag dra in tjänster och ombilda dessa till arbetsavtal vid bolagiseringar, medför dock ett enkelt och tydligt förfarande, utgör praxis och det krävs i alla händelser lagstiftning för att genomföra bolagiseringen. Det bör därmed vara förstahandsalternativet att lagstifta om ombildning av tjänsterna till arbetsavtal. Åland har lagstiftningsbehörighet inom ramen för tjänstemannalagstiftning. Lagstiftning kring arbetsavtal utgör riksbehörighet. Till den delen arbetsavtalslagen tillämpas följs dock endast rikets praxis och konstateras att arbetsavtalslagen tillämpas. Därvid bör en bestämmelse kring ombildning av tjänsterna till arbetsavtal kunna ligga inom ramarna för åländsk lagstiftningsbehörighet. Fördjupad bedömning av frågeställningen kan med fördel ske i samband med lagberedning.

Vad avser befattningen som vd torde en särskild bedömning göras av arbetsavtal och villkor i samband med bolagiseringen, eftersom även aktiebolagslagen har betydelse avseende villkoren för vd.

### **5.6.1. Pensioner**

Ingen anställd ska få försämrad pension på grund av bolagiseringen. Om någon äldre tjänsteman skulle ha tidigare intjänad pension som skulle försämrats vid en bolagisering ska en tilläggs pensionsförsäkring tecknas vilken kompenserar för eventuellt bortfall. Om någon av de anställda skulle beröras kan antas att kostnaden för en sådan försäkring inte skulle vara en i sammanhanget hög kostnad. Om en tilläggs pensionsförsäkring behövs bör den tecknas av aktiebolaget (och inte landskapet vilket också är en möjlighet) enligt nuvarande praxis.

### **5.6.2. Förhandlingar med personalen**

Vad arbetsgivaren, landskapsregeringen, har att iaktta vad gäller förhandlingar med personalen stadgas i lag om samarbete inom företag 7 kap. 41 och 42 § (FFS 2007/334). Förfarandet är inte komplicerat. Landskapsregeringen ska handha nödvändiga förhandlingar med fackförbund.

### **5.6.3. Kollektivavtal**

Ombildningen av tjänsterna till arbetsavtal innebär vidare att de anställda inte längre kan omfattas av landskapets allmänna tjänstekollektivavtal. Därvid bör i god tid före en bolagisering utredas ett lämpligt kollektivavtal inom den privata sektorn till vilket de anställda kan anslutas. Landskapet är bundet av de kollektivavtalsvillkor vilka är ikraft vid bolagiseringen tills den vid bolagiseringen gällande kollektivavtalsperioden löper ut (nuvarande avtalsperiod löper ut 31.3.2020). Efter att den avtalsperiod som är ikraft vid bolagiseringen löper ut ska de anställda tillämpa villkor enligt kollektivavtal inom den privata sektorn.

## **5.7. Behov av ny lagstiftning, nya avtal och skattekonsekvenser**

### **5.7.1. Behov av ny lagstiftning**

I samband med en bolagisering som genomförs av landskapet Åland ska enligt praxis stiftas en bolagiseringslag. Bolagiseringslagen syftar till att flytta den rörelse som bolagiseras till ett aktiebolag. I bolagiseringslagen ska därutöver stadgas att den lagstiftning som styr den verksamhet som bolagiseras upphävs. I detta fall ska lagen om Ålands sjösäkerhetscentrum upphävas i samband med bolagiseringslagen.

Frågan uppkommer om det behövs lagstiftning som specifikt behandlar verksamheten vid ÅSC efter att verksamheten bolagiserats. Av vad som framgår av lagen om Ålands sjösäkerhetscentrum kunde möjligen 5 § om rätt att få intyg över genomgången kurs, med hänvisning till närmare bestämmelser i reglemente kvarstå i någon utformning. Övriga bestämmelser förefaller täckas in av vad som följer av motsvarande regler för ett aktiebolag. Även 5 § torde kunna framgå på annat sätt och inte fordra lagstiftning. Det rör sig i alla händelser inte om några omfattande bestämmelser kring ÅSC:s verksamhet som i sådant fall behöver kvarstå (slutlig bedömning därvid kan göras då

lagberedning genomförs). Reglementet som sådant kommer vid en bolagisering att behöva grundligt omarbetas med beaktande av bolagiseringen.

### **5.7.2. Ombildning av en myndighet till ett aktiebolag**

ÅSC kommer efter en bolagisering att drivas i aktiebolagsform – detta medför att en underkapitalisering av verksamheten i förlängningen skulle innebära att verksamheten behövde försättas i konkurs. En underkapitalisering skulle dock snarast i praktiken innebära att ÅSC behövde löpande tilläggsbudgetering. Tilläggsfinansiering från landskapet kan dock efter en bolagisering bli komplicerad utifrån statsstödsregler. Detta alldeles särskilt efter en eventuell privatisering av delar eller hela ägandet av ÅSC (under sådana förutsättningar skulle eventuell tilläggsfinansiering från landskapsregeringen gynna aktörer inom privat näringsliv).

Om bolaget istället överkapitaliserades torde detta kunna anses vara en olämplig kapitalallokering för landskapet som helhet. Det nu anförda medför att finansieringsbehovet bör vara noggrant utrett och klarlagt före bolagiseringen verkställs. Finansieringsbehovet klargörs då ÅSC bedrivs som en resultatenhet med ett eget bokslut.

Vad avser kapitaliseringen av ÅSC i samband med bolagiseringen ska också noteras att den enligt utgångspunkten ska prövas utgående från den marknadsekonomiska investerarprincipen. Detta innebär att ÅSC vid bolagiseringen inte ska kapitaliseras med mer medel än en privat investerare skulle ha gjort. Typiskt sett avgörs detta utgående från att jämföra det objekt som ska bolagiseras med jämförbara bolag på marknaden. EU-rättens konkurrensregler kring kapitaliseringen av ÅSC torde i praktiken huvudsakligen aktualiseras om någon annan aktör på marknaden lyfter frågan.

Då ÅSC bolagiserats och separerats från landskapsregeringen måste ÅSC hantera uppgifter kring löneräkning, bokföring m.m. i egen regi. Möjligen kan en övergångslösning därvid bestå i en avtalsstruktur mellan landskapsregeringen och det bolagiserade ÅSC, enligt vilken landskapsregeringen levererar tjänster till ÅSC mot betalning. En sådan avtalsstruktur behöver i så fall implementeras före en bolagisering genomförs.

### 5.7.3. Överlåtelseskatt

Vid en rörelseöverlåtelse utgår typiskt sett överlåtelseskatt vad avser fast egendom och aktier. Enligt praxis genomförs statliga bolagiseringar utan att överlåtelseskatt utgår (vilken praxis även tillämpades vid bolagiseringen av Åland post).

Vad avser aktier torde eventuellt endast en aktie i ÅDA Ab vara aktuell att överföra till ÅSC, för att möjliggöra att ÅSC kan nyttja bolagets tjänster. En privatisering innebär dock att ÅSC inte ska vara ägare i ÅDA varvid ytterligare analys av frågan kan göras. Överlåtelseskatten vad avser en aktie, om en aktie i ÅDA ska övergå, torde i så fall vara en försumbar kostnad inom ramen för bolagiseringsprojektet.

Gällande fast egendom bör en bedömning göras. Om de för verksamheten nödvändiga anläggningarna efter bolagiseringen ska hyras från Fastighetsverket övergår ingen fast egendom vid rörelseöverlåtelsen. En viktig aspekt av en framtida bolagisering anses dock vara möjligheten till en privatisering av ÅSC. Ett spridande av ägandet av ÅSC innebär att Fastighetsverkets möjligheter att hyra ut lokaler till ÅSC måste bedömas. Konkurrensrättslig problematik uppstår eftersom Fastighetsverket inte får vända sig till den öppna marknaden. Det får därmed anses osannolikt att Fastighetsverket kan fortsätta hyra ut anläggningar till ÅSC om ägandet breddas eller verksamheten vid ÅSC framdeles skulle vända sig mot konkurrensutsatta marknader. Förutsättningarna för Fastighetsverkets möjligheter att verka följer av EU-rätt och kan inte utvidgas. Av det nu anförda följer att en breddning av ägandet (eller privatisering) av ÅSC innebär att ÅSC behöver överta ägandet av den fasta egendom som behövs för att driva verksamheten.

Om den fasta egendomen övertas av ÅSC före bolagiseringen kan finnas möjlighet att undgå att betala överlåtelseskatt för äganderättsövergången i samband med bolagiseringen (om fast egendom övergår efter en bolagisering kommer överlåtelseskatt att utgå). Det bör i alla händelser vara ambitionen att den fasta egendomen överförs skatteneutralt – om fast egendom ska övergå. Om överlåtelseskatt ska undgås vid en äganderättsövergång i samband med en bolagisering behöver dock planering kring en sådan transaktion göras. Troligen behöver verksamheten vid ÅSC bedrivas viss tid inom ramen för en resultatenhet och inom ramen för resultatenheten så långt möjligt inneha de anläggningar som ska övergå vid en bolagisering (trots att en resultatenhet inte

i formell mening kan äga fast egendom). Tanken bör vara att landskapsregeringen därefter ska kunna överlåta ÅSC, inklusive den fasta egendomen, såsom en pågående verksamhet. Rörelseöverlåtelsen kan i så fall vara skatteneutral. Ett förhandsbesked bör sökas.

Det finns även möjlighet att lagstifta om att överlåtelseskatt inte ska utgå, vilket utgör rikets praxis, om det är möjligt att göra så inom ramen för åländsk lagstiftningsbehörighet är inte prövat.

#### **5.7.4. Mervärdesskatt**

ÅSC är i dagsläget en del av landskapet Åland. Landskapet jämställs enligt mervärdesskattelagen (FFS 1501/1993) med kommuner och samkommuner. Detta innebär att landskapet har rätt till återbäring på erlagd mervärdesskatt på anskaffningar m.m. i enlighet med 130 § mervärdskattelagen. ÅSC skulle efter en bolagisering inte längre utgöra en del av landskapet. Man måste därmed bedöma de mervärdeskatterättsliga effekterna som uppkommer vid en bolagisering. Om ÅSC inte kan dra av eller söka tillbaka erlagd mervärdeskatt torde betydande kostnader uppkomma. Detta särskilt om ÅSC betalar hyra till Fastighetsverket vilken kan antas innehålla avsevärda mervärdesskattebelopp. Frågan behöver klarläggas.

#### **5.7.5. Ansvar för förbindelser**

Vid en bolagisering ska ansvaret för de förbindelser ÅSC redan ingått övergå till aktiebolaget. Borgenärsbyten kräver samtycke från borgenären. Frågan löses enklast genom att landskapet behåller ett sekundärt ansvar för de förbindelser som ingåtts före ombildningen till aktiebolag. Frågan regleras typiskt sett genom att landskapet i bolagiseringslagen åtar sig sekundärt ansvar för de förbindelser som ingåtts av ÅSC före ombildningen till aktiebolag. Frågan om ansvaret för förbindelserna kan också lösas genom att betalning kan garanteras genom att medel överförs till ett escrow-konto som är avsett som säkerhet för ingångna avtal. Att landskapet genom lag behåller ett sekundärt ansvar utgör praxis vid bolagiseringar och är en enklare och mindre arbetsdryg lösning.

#### **5.7.6. Överföring av avtal**

Överföring av avtal sker skriftligt i samband med bolagiseringen. Samtliga parter som ÅSC har ett avtal med kontaktas inför bolagiseringen. Finska Traficom har svarat muntligen att det inte finns

behov av ny auditering om kursverksamheten bolagiseras. Nästa auditering är aktuell 2021 oberoende av verksamhetsform. Däremot ska parterna informera Traficom om transaktionerna. Transportstyrelsen i Sverige har svarat muntligt att en bolagisering inte påverkar en ny revision, eftersom det är fråga om revision av utbildningsanordnare och kursernas innehåll. Manualen för kursverksamheten måste uppdateras med de uppgifter som ändrar i och med en bolagisering.

#### **5.7.7. Upphandlingsregler**

Efter en bolagisering måste landskapsregeringen enligt utgångspunkten upphandla samtliga beställningar riktade till ÅSC. Möjlighet att undgå en sådan upphandlingsskyldighet finns om ÅSC utgör ett in-house aktiebolag. I så fall måste dock ca 90 % av verksamheten vid ÅSC riktas mot landskapsregeringen och ägandet kan inte spridas. Om ägandet breddas eller ÅSC helt privatiseras måste utgå från att landskapsregeringen måste upphandla beställningar riktade till ÅSC. ÅSC behöver dock för sin del inte följa regler om offentlig upphandling för sina beställningar (så länge man inte utgör ett in-house bolag).



## **6. Källor**

### **Faktakunskap från**

Ulf Fellman, tidigare chef för Ålands Sjösäkerhetscentrum, sakkunnig inom sjösäkerhetsutbildning och samarbetspartner i denna rapport.

Svante Fagerlund, jur.kand., sakkunnig, Juridisk byrå Svante Fagerlund Ab, text till kapitlen 5.6 Personalpolitiska aspekter och 5.7 Behov av ny lagstiftning, nya avtal och skattekonsekvenser (ej 5.7.6) samt kapitel 4.1.

### **Ekonomiska underlag från**

Susanna Mattsson, redovisningschef, finansavdelningen vid Ålands landskapsregering

Annelie Karlberg, budget- och finansieringshandläggare, finansavdelningen vid Ålands landskapsregering

Kristoffer Joelsson, chef för Ålands Sjösäkerhetscentrum

Ulf Fellman, tidigare chef för Ålands Sjösäkerhetscentrum, sakkunnig inom sjösäkerhetsutbildning

Susanne Friman-Abrahamsson, Ålands Sjösäkerhetscentrum

### **Möten och avstämningar med**

Elisabeth Storfors, byråchef, utbildningsavdelningen vid Ålands landskapsregering

Niclas Stenbäck, avdelningschef, utbildningsavdelningen vid Ålands landskapsregering

Kristoffer Joelsson, chef för Ålands Sjösäkerhetscentrum

Nils-Gustaf Eriksson, styrelseordförande Ålands Sjösäkerhetscentrum

Personalen vid Ålands Sjösäkerhetscentrum

Styrelsen för Ålands Sjösäkerhetscentrum

Jörgen Pettersson, samordnare för en rapport om ÅSA-samarbetet

### **Övrig information per telefon eller e-post**

Conny Nyholm, finanschef, Ålands landskapsregering

Olle Talaus, Transportstyrelsen, Sverige

Santeri Lonka, Traficom, Finland

Daniel Friman, f.d. utbildningsansvarig vid Ålands Sjösäkerhetscentrum

## Övrigt bakgrundsmaterial

Hemsidor, ekonomiska rapporter, rapportförfattarnas kontakter och nätverk samt annan tillgänglig litteratur inom området samt statistikrapporter från ÅSUB.

## 7. Tabell- och figurförteckning

Tabell 1: Antal kurser, sid. 8

Tabell 2: Antal kursdeltagare, sid. 9

Tabell 3: Antal kursintyg, sid. 9

Tabell 4: Användning i dagar av skolfartyget, sid 9

Tabell 5: Omsättning, sid. 13

Tabell 6: Rörelsekostnader, sid. 13

Tabell 7: Verksamhetsbidrag, sid. 13

Tabell 8: Prognos, sid. 22

Tabell 9: Kassaflöde, sid. 29

Figur 1: Organisationsplan för Ålands Sjösäkerhetscentrum, sid. 6

Figur 2: Sammanställning SWOT-analys, sid. 18