

Raadsinformatiebrief**Zaaknummer: 228146**

Openbaar

Verzonden aan de raad op:

16 JUL 2024

Onderwerp:

Evaluatie en richtinggevende aanbevelingen verzelfstandiging Port of Harlingen

Kennisnemen van:

1. De resultaten van de evaluatie van de verzelfstandiging van het havenbedrijf en de daaruit voortvloeiende (richtinggevende) aanbevelingen als beschreven in het rapport 'Een haven met meerwaarde', opgesteld door bureau Berenschot;
2. De voorgenomen vervolgaanpak ten behoeve van de verwerking van de resultaten en de (al dan niet) gewenste opvolging van de voorgestelde aanbevelingen;

Beste raadsleden,

Inleiding

In 2018 is het havenbedrijf van Harlingen verzelfstandigd tot de NV Port of Harlingen (PoH). Ten tijde van de besluitvorming daaromtrent door uw raad is onderdeel van de beraadslaging geweest dat na een aantal jaren een evaluatie van het besluit tot verzelfstandiging zou worden uitgevoerd. Daartoe heeft uw raad budget beschikbaar gesteld en is in het najaar van 2023 opdracht verstrekt aan Berenschot. Op 26 april jl. heeft Berenschot haar eindrapport van de evaluatie van de verzelfstandiging van Port of Harlingen opgeleverd. Het rapport bevat de resultaten van de uitgevoerde evaluatie.

Begin mei hebben wij kennis genomen van het rapport. Het eindrapport is door Berenschot gelijktijdig aan PoH gezonden.

Berenschot heeft met diverse stakeholders en organisaties gesprekken gevoerd. Vanzelfsprekend met het havenbedrijf zelf en met een vertegenwoordiging van uw raad op 6 maart jl. Daarnaast hebben zij diverse relevante organisaties en het bedrijfsleven in de haven, de provincie Fryslân en het Wetterskip Fryslân gesproken. De beelden die uit deze gesprekken naar voren zijn gekomen, zijn in het evaluatierapport verwerkt.

Berenschot heeft PoH regelmatig betrokken bij het evaluatieproces. Hoewel de evaluatie van de verzelfstandiging een verantwoordelijkheid van de gemeente betreft, zijn de belangen van PoH bij deze evaluatie vanzelfsprekend onmiskenbaar. Om die reden is het havenbedrijf zowel aan de voorkant als gedurende het evaluatieproces in de gelegenheid gesteld haar bijdrage (relevante documentatie, interviews, etc.) te leveren, uiteraard met inachtneming van ieders rol en verantwoordelijkheid in dit proces.

Doel van de evaluatie

Het doel van de evaluatie was te reflecteren op de afspraken als gemaakt ten tijde van de verzelfstandiging en lessen te trekken voor de jaren hierna, in de vorm van richtinggevende aanbevelingen.

De doelstelling die ten tijde van de verzelfstandiging aan Port of Harlingen is meegegeven is: *“Het behouden en creëren van werkgelegenheid en het garanderen van de continuïteit en het groeipotentieel voor het bedrijfsleven”*. Om aan deze doelstelling te voldoen zijn destijds drie kritische randvoorwaarden beschreven, te weten:

1. *Grip op grond* → zeggenschap over grond om voldoende sturing te hebben op het opereren van de haven;
2. *Financiële ruimte* → voldoende financiële ruimte om te kunnen investeren teneinde groei mogelijk te kunnen maken;
3. *Bestuurlijke vrijheid* → voldoende mandaat om zelfstandige beslissingen te kunnen nemen in het belang van de onderneming en haar doelstellingen, voor de lange termijn en onafhankelijk van politieke belangen.

Aan Berenschot is gevraagd de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

In hoeverre zijn de geformuleerde doelstellingen voor de verzelfstandiging van het havenbedrijf in Harlingen behaald en is voldaan aan de daarvoor benodigde kritische (succes)voorwaarden?

Hoofdconclusie van de evaluatie

De hoofdconclusie van Berenschot is dat de geformuleerde financiële doelstellingen met de verzelfstandiging in de eerste jaren zijn behaald. In dat opzicht kan de verzelfstandiging als succesvol worden gezien.

Tegelijkertijd constateert Berenschot dat aan de kritische randvoorwaarden overwegend niet is voldaan, terwijl deze nog steeds actueel en relevant zijn om PoH te laten slagen. Dit betreft de randvoorwaarden *‘grip op grond’* en *‘financiële ruimte’* die onderling sterk verbonden zijn. De nadere concrete invulling en daadwerkelijke implementatie van deze kritische randvoorwaarden ontbreken. Hiermee is de haven kwetsbaar voor conjunctuur-bewegingen en zijn de continuïteit en het groeipotentieel op langere termijn onvoldoende gegarandeerd. Eén en ander laat onverlet dat er in de afgelopen jaren wel een aantal stappen in de goede richting is gezet.

Directe oorzaken daarvoor zijn volgens Berenschot 1) een eenzijdige focus op de sturing op financiën, 2) het ontbreken van inhoudelijke richting vanuit de gemeente en 3) onvoldoende sturingsmogelijkheden voor de haven waardoor de slagkracht te gering is. *Indirecte* oorzaak is de rolvastheid in de relatie van de gemeente met PoH (en vice versa), alsook de (onderlinge) communicatie en samenwerking.

De invulling van de randvoorwaarde *‘bestuurlijke vrijheid’* is op het moment van verzelfstandiging wél duidelijk in kaart gebracht. Het *‘hoe en wat’* was duidelijk en werd vastgelegd in een governance structuur die nadien niet meer is gewijzigd. Voor een verdiepende verduidelijking van de hoofdconclusie verwijzen wij u kortheidshalve naar het (volledige) evaluatierapport dat bij deze brief is gevoegd.

Richtinggevende aanbevelingen

Op basis van de voornoemde conclusies, doet Berenschot in haar rapportage een aantal richtinggevende aanbevelingen voor de toekomst, zowel voor de korte als langere termijn en langs drie thema's:

- a. Gemeentelijk beleid voor de commerciële havens;
- b. Versterking van ieders rol en het gesprek daarover: binnen de gemeente en met Port of Harlingen;
- c. Financiën.

Voor de inhoud van deze aanbevelingen wordt ook hier korthedshalve verwezen naar het evaluatierapport zelf.

Hoe nu verder?

Wij staan thans voor de vraag hoe vervolgens om te gaan met de resultaten van de evaluatie. De conclusies en daaruit voortvloeiende aanbevelingen die Berenschot rapporteert zijn in algemene zin herkenbaar. Het belang van een - in meerderlei opzicht - toekomstbestendige haven is evident en behoeft hier geen nadere toelichting. Zoals hiervoor al benoemd, was het doel van de evaluatie kort samengevat: reflecteren met als doel 'lessons to learn' en van daaruit waar nodig verbeteringen aan te brengen.

De volgende logische stap is om te bepalen wat de conclusies van Berenschot betekenen en of de aanbevelingen opvolging moeten krijgen en zo ja, op welke wijze. Dit vervolgproces heeft de meeste kans van slagen als gemeente en PoH dat in samenspraak met elkaar oppakken, opdat draagvlak ontstaat voor keuzes om de aanbevelingen al dan niet opvolging te geven en de nadere implementatie en uitwerking daarvan. Daarbij zullen op enig moment ook andere stakeholders, zoals onder meer de bedrijven/sectoren binnen het havengebied, betrokken moeten worden. Hiermee beogen wij de resultaten van de evaluatie in de komende periode te implementeren met als doel de toekomstige bestendigheid van het havenbedrijf te versterken.

Stappen voor het vervolgproces

Voor het vervolgproces worden de volgende stappen voorgesteld:

- a. *Gesprek tussen college en RvC en directie PoH*

De eerste stap vormt het gesprek met de RvC en directie van PoH. Doel hiervan is om van elkaar te vernemen hoe de uitkomsten van de evaluatie zijn ontvangen en te verkennen hoe men het vervolgproces ziet om aan de slag te gaan met de resultaten en daar mogelijk een eerste richting aan te geven. Een dergelijk gesprek heeft inmiddels plaatsgevonden.

b. Informeren van uw raad

Berenschot heeft tijdens het evaluatieproces gesproken met (een vertegenwoordiging van) uw raad. Daaruit is naar voren gekomen dat u behoefte heeft aan een actievere en duidelijker informatievoorziening, ondanks dat Berenschot constateert dat de belangrijkste (financiële) beslissingen door ons aan uw raad zijn voorgelegd. Berenschot adviseert ons hierover het gesprek met uw raad te voeren.

Door middel van deze raadsinformatiebrief, onder gelijktijdige toezending van het rapport van Berenschot, informeren wij u over de resultaten van de evaluatie. Het is aan u om dit onderwerp al dan niet te agenderen voor een nadere bespreking.

c. Opstellen van een plan van aanpak ten behoeve van het ver-/uitwerken van resultaten en aanbevelingen en de daarvoor benodigde besluitvorming

De aanbevelingen die Berenschot doet, zijn verschillend qua aard en niveau. Ze zijn deels strategisch van aard, op zowel bestuurlijk als bedrijfsniveau. Anderzijds zien de aanbevelingen ook op meer operationele zaken, samenwerking en overlegstructuren. Bepaalde verbeterpunten zullen op korte termijn kunnen worden opgepakt, terwijl andere aanbevelingen complexer zijn qua uitwerking of elkaar onderling beïnvloeden.

Door een Plan van Aanpak (PvA) op te stellen kan op een gestructureerde en integrale wijze door gemeente en PoH worden gewerkt aan het doorvoeren van gewenste veranderingen op diverse onderwerpen/thema's. Een PvA kan onder meer het volgende bevatten:

- De mate van wenselijkheid van het overnemen van aanbevelingen en de argumenten en belangen die daaraan ten grondslag liggen;
- De keuzes die daaruit volgen;
- De wijze waarop gewenste veranderingen/verbeteringen worden doorgevoerd en wat daarvoor nodig is (processen, (dekking van) kosten, besluitvorming, betrokkenheid/participatie van stakeholders/derde partijen, tijdlijn, etc.).

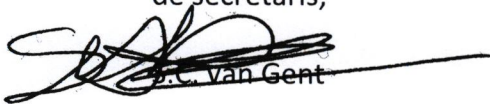
Binnen dit vervolgproces spelen diverse belangen een rol. Een rode draad hierin is het bespreken van maatschappelijke en economische havenbelangen en -doelstellingen met elkaar. Ook de provinciale belangen en doelstellingen, vooruitlopend op de in voorbereiding zijnde provinciale Havenvisie, horen daarbij. Dit vergt de nodige zorgvuldigheid, aandacht en ruimte voor de diverse belanghebbenden in en om de haven. Het vraagt tijd om tot goed onderbouwde keuzes te komen die op draagvlak kunnen rekenen van betrokken belanghebbenden. Om voornoemde redenen is het van belang dat het PvA gezamenlijk met PoH wordt opgesteld en uitgevoerd. Ook de rolneming van raad en college en de betrokkenheid van uw raad zal in het vervolgproces worden uitgewerkt. Het streven is voor het einde van 2024 een gedragen PvA te kunnen opleveren. In de tussentijd bekijken we of en welke meer operationele verbeterpunten op de korte termijn kunnen worden opgepakt.

Het college overweegt om voor het opstellen van een Plan van Aanpak externe deskundigheid in te huren. De omvang van deze kosten zijn op dit moment nog onbekend. Ingeval wij hiertoe besluiten en daarvoor financiële dekking nodig is, komen wij te zijner tijd met een concreet voorstel bij uw raad terug.

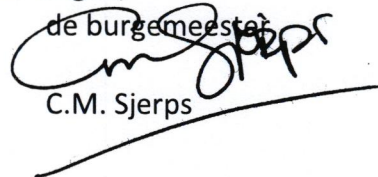
Voorts zullen wij uw raad periodiek informeren over de voortgang van de implementatie van de resultaten van de evaluatie en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen. Wij vertrouwen erop u hiermede vooreerst voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Harlingen,
de secretaris,



J.C. van Gent



de burgemeester
C.M. Sjerps

Bijlagen:

Bijlage 1: stuk 271666; Rapport "Een haven met meer waarde", Evaluatie en richtinggevende aanbevelingen verzelfstandiging Port of Harlingen, Berenschot, 26 april 2024