

Port of Den Helder

Observaties na één jaar van een nieuwe RvC



INLEIDING

Als nieuwe Raad van Commissarissen (RvC) van de Port of Den Helder (PoDH) volgen wij natuurlijk nauwlettend de discussies in de Raad en het College waar het de haven betreft. Als RvC moeten wij immers de belangen van alle stakeholders zo goed mogelijk borgen. Dat betreft een breed spectrum: de gemeente als aandeelhouder, de organisatie PoDH zelf, de betrokken bedrijven in de haven en verder alle andere omgevingspartijen zoals de Koninklijke Marine, de provincie Noord-Holland en inwoners van Den Helder.

In deze notitie delen wij met u onze indruk van de organisatie en haar omgeving. Wij bouwen daarbij voort op het werk van onze voorgangers en het recente rapport van KPMG inzake het Bedrijfsplan 2019-2028 van Port of Den Helder dat in opdracht van de gemeente Den Helder is gemaakt. Wij hopen dat deze observaties het debat over de financiële situatie tussen onze aandeelhouder (het College) en de Raad kan ondersteunen.

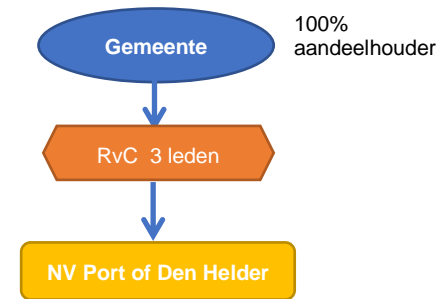
Het is evident dat de haven in een lastige situatie verkeert; steeds minder scheepsbewegingen voor Olie en Gas, steeds minder vissersschepen. En de Corona crisis was ook voor de PoDH sterk voelbaar, minder schepen en voor marktpartijen geen goed moment om te investeren. Maar de kosten lopen (grotendeels) wél door. Dus er wordt naarstig gezocht naar nieuwe verdienmodellen en verlaging van kosten. Maar ook externe steun is volgens ons hard nodig. Wij zullen aangeven hoe wij aankijken tegen nieuwe verdien opties, de mogelijke kostenverlaging en of de huidige organisatie 'fit for purpose' is om dit de komende periode te realiseren.

Het is in goede én slechte tijden verstandig om steeds stil te staan bij de vraag of een onderneming de goede dingen doet en de middelen en mensen op juiste wijze inzet. Deze doelmatigheidsvraag wordt pregnanter naarmate de aandeelhouder om ondersteuning wordt gevraagd. Het is daarom goed dat deze vraag ook door leden van de Gemeenteraad wordt

gesteld. Wij zijn graag bereid deze tekst en onze visie op de PoDH nader met u te bespreken.

GOVERNANCE EN DOELSTELLINGEN

Het is goed om te beginnen bij de aansturing van de onderneming:



Er is in 2013 nadrukkelijk gekozen voor een verzelfstandiging. Een professioneel management, een Raad van Commissarissen en de aandeelhouder/politiek op enige afstand van het dagelijks reilen en zeilen. De doelstelling van de NV Port of Den Helder is het uitoefenen van een havenbedrijf en het exploiteren van haven en industrieterreinen.

Dit vertaalt zich in de volgende hoofddoelstellingen:



Mogelijke verdien opties

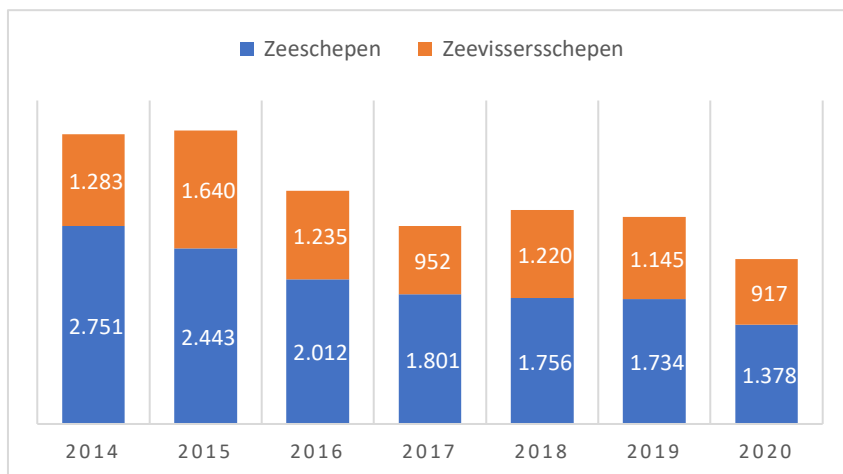
Als we kijken naar de mogelijke verdien opties dan onderscheiden wij ruwweg drie inkomstenstromen:

1. Inkomsten uit scheepsbewegingen en bijbehorende activiteiten
2. Inkomsten uit verhuur van onze terreinen
3. Verkoop van onze terreinen

Ad 1: Scheepsbewegingen

De inkomsten (havengelden) uit de scheepsbewegingen vanuit de Olie- en Gaswinning op de Noordzee en vanuit de visserij verminderen fors, ondanks alle inspanningen om zo aantrekkelijk mogelijk te blijven. Hierdoor blijven de scheepsbewegingen ver achter bij de ramingen gemaakt bij de verzelfstandiging.

Ook merken wij op dat, alhoewel meerdere operators in de Olie en Gassector gebruik maken van de haven, de inkomsten hieruit zich bij 1 grote partij concentreren, wat ons kwetsbaar maakt.



In het Bedrijfsplan 2019-2028 was rekening gehouden met een wisselend beeld van groei van 1% of stabilisering waarna de groei op de langere termijn (door de ontwikkeling van Harssens als locatie voor wind op zee) langzaam zou toenemen.

Om het tij te keren spant de Directie zich in om alternatieve scheepsbewegingen naar Den Helder te krijgen, waarbij ook de rol van het Noord-Hollandskanaal in ogenschouw wordt genomen (modal shift voor het wegverkeer) De beste kansen op aanvullende scheepsbewegingen voor de middellange termijn lijken er te zijn voor:

- Service vessels die de afbouw van de platforms op de Noordzee kunnen ondersteunen ('Decommissioning')
- Service vessels die de opbouw, maar met name het onderhoud en operatie van de windparken op de Noordzee gaan ondersteunen
- Scheepsbewegingen gerelateerd aan slooponderhoud. Wij zien potentie voor een (civiel-militaire) versterking van het slooponderhoudscluster in Den Helder. Dit kan een positief effect hebben op de inkomsten uit scheepsbewegingen, wanneer schepen na onderhoud op de werf van andere diensten in de zeehaven gebruik maken.

Een bijzondere asset die PoDH heeft is de nabijheid van de Koninklijke Marine en van de luchthaven. Dit is met name voor de service-industrie interessant en geeft ons een (kleine) voorsprong op andere havens in de regio.

Wij hebben vertrouwen in deze (bovengenoemde) strategische keuzes van de Directie maar zien wel dat het nog enige jaren kan duren voordat we ook daadwerkelijk succes kunnen boeken. Gerichte commerciële inzet op deze branches (liever meer dan minder) is cruciaal om te zorgen dat bedrijven voor Den Helder kiezen en dus cruciaal voor de toekomst van de haven.

Ad 2: Grondverhuur

De haven moet zowel zorgen dat de belangrijkste huurders blijven als dat - waar mogelijk - nieuwe huurders naar Den Helder komen. Met een van onze grootste huurders (de NAM) is veel contact over een mogelijke omschakeling van gas naar waterstofproductie op het huidige terrein, waardoor deze locatie verhuurd kan blijven. Vooralsnog zien wij geen risico dat deze belangrijke huurder wegvalt. Overigens biedt deze 'omkating' op termijn ook kansen voor aanvullende scheepsbewegingen door de noodzakelijke verscheping van CO2.

Waterstof biedt goede kansen, maar voordat we daar geld mee gaan verdienen zijn we echt nog vele jaren verder, naar verwachting pas na 2027. De snelheid waarmee deze transitie zich voltrekt wordt door Europees en nationaal beleid en door grote industriële actoren buiten Den Helder bepaald. Het is heel goed dat de directie actief is om de Gasunie en andere bedrijven te overtuigen dat Den Helder deze en andere nieuwe energie-activiteiten graag en goed kan faciliteren, want daar ligt een belangrijk deel van onze toekomst.

Maar wind op zee gerelateerde bedrijven zijn waarschijnlijk eerder in zicht en commercieel interessanter voor PoDH dan waterstof. Actieve, langjarige en consistente benadering van de wind op zee markt is noodzakelijk voor successen in de toekomst.

Het aantrekken van nieuwe huurders is een hoge prioriteit. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat er nauwelijks terrein beschikbaar is dat ook aan een kade ligt. Dat maakt de aantrekkelijkheid van de haven in zijn huidige opzet een stuk lager. Zeker in vergelijking met een haven als de Eemshaven, waar flinke aantallen hectaren grond met diepe kades voor bedrijven beschikbaar zijn waardoor Eemshaven zeer aantrekkelijk is. Ook de voorziene gebiedsontwikkeling in de IJmond geeft aan dat terreinontwikkeling noodzakelijk is voor een goede positie in deze markt. De ligging van Den Helder is gunstig voor de nieuwe offshore initiatieven

op zee. Maar om deze kans te verzilveren is naast diepe kades ook land aan de kade een belangrijke voorwaarde.

Voor de verhuur van de overige bedrijfsterreinen wordt actief gezocht naar huurders, al dan niet haven gerelateerd. Daarbij wordt steeds meer en beter samengewerkt met de Gemeente. De interesse van bedrijven voor Den Helder als vestigingsplaats is niet vanzelfsprekend en vergt een lange adem. Afgelopen jaren is aangetoond dat de ambitie te optimistisch was. Wij wijzen erop dat de directie ook zelf al op dit risico gewezen heeft in het Bedrijfsplan 2019-2028.

Zeer relevant voor Port of Den Helder is het verplaatsten van bedrijven van Westoever naar Kooypunt of Kooyhaven. Daardoor komt grond vrij voor woningbouw en stijgen de inkomsten bij PoDH. Maar bedrijven verhuizen niet vanzelf, meer samenwerking met de gemeente en actieve stimulering (geld?) lijkt hierbij noodzakelijk om meer successen te boeken.

Ook zien wij mogelijkheden om met de Koninklijke Marine veel actiever te zijn op het vermarkten van de gronden in Den Helder aan de marine toeleveranciers. Wij hopen op een nog intensievere samenwerking met de Marine om samen te kijken óf en op welke wijze deze toeleveranciers verleid kunnen worden zich te vestigen in Den Helder.

Ad 3: Grondverkoop

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met inkomsten uit grondverkoop van ongeveer € 1 tot 2 mln per jaar; als RvC begrijpen we de financiële noodzaak van de verkoop maar het is jammer dat we niet beter tussen verkopen en verhuren kunnen optimaliseren.

Overigens is ook grondverkoop sterk afhankelijk van economische conjunctuur en investeringsklimaat en is de eigen commerciële slagkracht slechts één van de bepalende elementen voor succes. De Directie is in gesprek met de Gemeente om te kijken of en hoe we dit verder kunnen aanjagen maar we zijn ons zeer bewust van de structurele beperkingen.

De begrootte inkomsten uit grondverkoop vallen tegen en zijn ook in de toekomst zeer onzeker. Dit risico werd al eerder onderkend in het Bedrijfsplan 2019-2028 en in het KPMG onderzoek bevestigd. Dit is het grootste financiële risico dat wij zien voor de PoDH de komende jaren en maakt dat wij onze zorgen hierover hebben gedeeld met de aandeelhouder.

Toekomst:

Het is met name het overleg in het zgn. 'Maritiem Cluster' (gemeente Den Helder – Marine – Prov. NH) waar de toekomstplannen worden gemaakt die het mogelijk moeten maken om meer geld te verdienen in de PoDH. Het is cruciaal dat de belangen van én de inbreng van PoDH in het Maritiem Cluster goed worden meegewogen. En hoewel wij wel merken dat de inbreng van de Directie goed wordt opgepakt in dit proces zijn wij als RvC bezorgd over het tempo en de urgentie van het proces in relatie tot de snelle marktontwikkelingen van dit moment.

Mogelijke kostenverlaging

Als een bedrijf in een moeilijke financiële situatie zit dan moet natuurlijk onderzocht worden óf en wáar kosten kunnen worden bespaard. Bij PoDH valt dat al snel uitéén in twee hoofdmoten:

1. Onze investeringsagenda
2. Onze interne organisatie

Ad 1: De investeringsagenda

De investeringsagenda wordt gekenmerkt door twee soorten investeringen. Het onderhoud dat we moeten doen om haven, kades en bruggen veilig te houden en investeringen om ons meer commerciële slagkracht te geven.

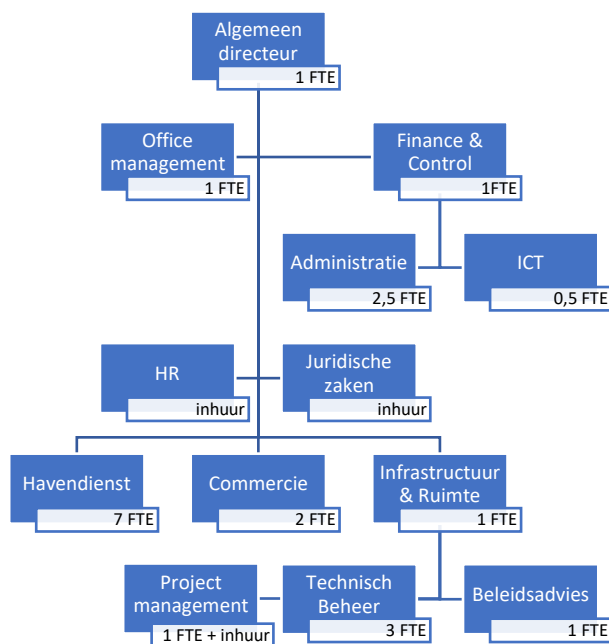
Bij de verzelfstandiging is een aantal publieke kunstwerken (sluizen/bruggen) in het bezit van PoDH gekomen. Het is goed dat dit bij de haven zit omdat daarmee de afstemming met scheepsverkeer en andere haven investeringen optimaal gecoördineerd kan worden. Het idee was dat de haven voldoende kon verdienen om deze publieke kunstwerken zelf te onderhouden. Maar toen de inkomsten tegenvielen is de gemeente bijgesprongen om dit onderhoud toch goed te kunnen doen. We vragen in deze fase opnieuw financiële versterking vanuit de aandeelhouder en het is zeker niet uitgesloten dat dit in de toekomst nogmaals noodzakelijk is. Dat is niet omdat PoDH een 'schip van bijleg' is, maar omdat de haven belangrijke publieke taken voor de Gemeente Den Helder uitvoert. Natuurlijk moet de haven dit zo strak mogelijk organiseren en zo efficiënt mogelijk doen. Wij hebben de indruk dat PoDH dit nu goed doet.

Voor de investeringen om de haven meer slagkracht te geven zijn we sterk afhankelijk van de uitkomsten van het Maritiem Cluster. Maar met name het verdiepen/verbeteren van de kade het Nieuwe Werk Haven en het verplaatsten van de Moormanbrug geeft de haven een grotere commerciële slagkracht. Ondertussen spreekt PoDH al jaren de behoefte uit Harssens te ontwikkelen omdat daar met name de commerciële kansen liggen omdat daar substantieel terreinwinst geboekt kan worden dat succesvol commercieel ontwikkeld kan worden. Ook zou onderzocht kunnen worden of de vele hectaren ruimte op de Koninklijke Marine basis beter gebruikt kunnen worden in een gezamenlijke ontwikkeling ter ondersteuning van het maritiem/civiele cluster.

Ad 2: Interne organisatie

Toen wij als RvC begonnen hebben we kennis gemaakt met de organisatie. Het is een relatief klein maar betrokken en professioneel team.

Hieronder het organogram met een overzicht van het team en hun taken:



Wat ons hierbij is opgevallen dat veruit de grootste bezetting (en dus ook de grootste kosten) is te vinden op 'publieke' en 'noodzakelijke' activiteiten. De Havendienst doet haar werk direct op basis van een mandaat van de Gemeente Den Helder en heeft een pakket van verplichte taken gericht op veilige, vlotte en milieuverantwoorde afhandeling van het scheepvaartverkeer. Er wordt gekeken of verdere optimalisatie samen met de Rijkshavenmeester mogelijk is binnen de wettelijke context. De technische dienst zorgt voor het beheer en de aanbesteding van het onderhoud /service voor het gehele areaal van Port of Den Helder, inclusief de publieke kunstwerken. De kosten voor deze taken zijn sterk bepaald door Arbo en andere wetgeving.

Het managementteam is goed uitgerust voor haar diverse taken. Wij zien binnen het bestaande budget weinig ruimte voor meer commerciële inspanningen om nieuwe bedrijven en activiteiten aan te trekken. Binnen de beperkte budgetruimte blijven we zoeken om ook onze commerciële kracht te versterken.

In andere havens (bijvoorbeeld Harlingen) worden de kosten voor de publieke Havendienst door de Gemeente als opdrachtgever gedragen. Als de inkomsten/winstmarges het toelaten wordt dit soms door de haven zelf betaald (zoals in Amsterdam/Rotterdam). Voor Den Helder is dit wat ons betreft een punt van aandacht voor de toekomst.

Wij denken dat de kosten voor de organisatie dicht tegen het minimum aan zitten en dat verder snijden in de kosten onverantwoord is.

Tenslotte

De Port of Den Helder is onlosmakelijk verbonden met de stad Den Helder. Dat is door de verzelfstandiging niet veranderd. Zowel voor het lokale bedrijfsleven als voor de grote Koninklijke Marine is de commerciële haven een belangrijk element omdat het economische diversiteit en kruisbestuiving mogelijk maakt. Als RvC zien wij een bedrijf dat hard werkt aan een betere toekomst maar dat dit, mede door externe factoren en keuzes bij de verzelfstandiging, financieel nu even niet eenvoudig is. Door de verzelfstandiging is er, met name door onze voorgangers en de Directie een organisatie neergezet die met weinig middelen in staat blijkt haar taken en verplichtingen goed uit te voeren. Wat dat betreft heeft de verzelfstandiging goed uitgepakt. Wij zien het als onze opgave om ook de commerciële slagkracht van de haven te vergroten zodat er weer een financieel gezonde en zelfstandige toekomst ligt voor de haven. Het snel komen tot keuzes in het Maritiem Cluster is daarbij cruciaal. Dat extra financiële steun vanuit de gemeente onontbeerlijk is, is voor ons -helaas- een feit.

