

# **Naar een zelfstandig Havenbedrijf Den Helder**

**Een Ambitiedocument over:**

- 1. de vorming van Havenbedrijf Den Helder en**
- 2. de verzelfstandiging van Havenbedrijf Den Helder**

**Een rapportage voor de Commissie Bestuur en Middelen en de Gemeenteraad**

**B&W Den Helder**

**Oktober 2011**

*Versie 111004*

## Inhoud

Inleiding.....	3
1. Waaron een zelfstandig Havenbedrijf Den Helder?.....	3
1.1. <i>Kansen verzilveren aan zee</i> .....	3
1.2. <i>Samenwerken</i> .....	4
1.3. <i>Professionalisering en slagkracht</i> .....	5
1.4. <i>Betere financiële risicobeheersing</i> .....	6
2. De vorming van Havenbedrijf Den Helder.....	8
2.1. <i>Wat hoort er bij het nieuwe Havenbedrijf Den Helder?</i> .....	8
2.2. <i>Huidige beheersgebied van de havendienst</i> .....	9
2.3. <i>Keuzes: Oostoever, Westoever, Kooypunt en Helder</i> . .....	9
2.4. <i>Voor Havenbedrijf NV relevante BV's in Den Helder</i> .....	11
2.5. <i>Toekomstige haventerreinen</i> .....	13
2.6. <i>Groeimodel</i> .....	13
2.7. <i>Tot slot</i> .....	14
3 De verzelfstandiging van het Havenbedrijf Den Helder .....	15
3.1. <i>Vorm van de nieuwe rechtspersoon</i> . .....	15
3.2. <i>Visie op aandeelhouderschap en aandeelhouders</i> . .....	15
3.3. <i>De verhouding tussen de gemeentelijke organen</i> . .....	16
3.4. <i>Raad van Commissarissen</i> . .....	17
3.5. <i>Bestuur van de Vennootschap (De directeur)</i> .....	17
3.6. <i>Borging publieke belangen</i> .....	18
3.7. <i>Financiële aspecten van de verzelfstandiging</i> . .....	19
3.8. <i>Personeel en organisatie</i> . .....	20
3.9. <i>Relaties van HbDH met de omgeving</i> . .....	22
4. Bijlagen:.....	23
<i>Bijlage 1: Tekening havengebieden</i> .....	23
<i>Bijlage 2: Aanbevelingen uit Ambitiedocument</i> : .....	23

## **Inleiding.**

De conclusie dat het havenbedrijf Den Helder zou moeten verzelfstandigen is al eerder door de Raad van Den Helder vastgelegd bij besluit van 1 juli 2009<sup>1</sup>.

In juni 2011 nam de Gemeenteraad van Den Helder unaniem een motie van het CDA aan, waarbij ons College werd opgedragen om in september/oktober de Raad in commissieverband te informeren over de voortgang van de verzelfstandiging van de haven. In deze rapportage dient in elk geval in te worden gegaan op de omvang van het gebied, de wijze waarop de gemeentelijke havendienst onderdeel gaat uitmaken van het nieuwe havenbedrijf en de juridische vorm van de verzelfstandiging.

Dit Ambitiedocument wil die motie beantwoorden en schetst de contouren van het nieuwe havenbedrijf Den Helder. Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan:

- Waarom een zelfstandig havenbedrijf in Den Helder?
- De vorming van een havenbedrijf in den Helder.
- De verzelfstandiging van dat havenbedrijf Den Helder.

# **1. Waarom een zelfstandig Havenbedrijf Den Helder?**

## *1.1. Kansen verzilveren aan zee.*

Eerst en vooral worden de argumenten voor een zelfstandig havenbedrijf Den Helder ontleend aan de inhoudelijke noties waar ons gemeentebestuur voor staat en die zijn neergelegd in de nota: "Kansen verzilveren aan zee". De Helderse haven is de economische motor van de Kop van Noord Holland en moet in een hogere versnelling worden gebracht.

De ambities zijn kortweg:

- ❖ Behouden en creëren van werkgelegenheid.
- ❖ Continuïteit en groeipotentieel bedrijfsleven.
- ❖ Vergroten van de leefbaarheid door aanpassing van de infrastructuur.
- ❖ Verbetering van woonklimaat en leefomgeving.

De "formule" van de haven is onder meer de nadere uitwerking van de "synergie" en dan met name op de volgende onderdelen:

- *Kennis/opleiding en innovatie.* De aanwezigheid van deze cluster maximaal benutten door goede afspraken/samenwerking enz.
- *Productie op zee en naar zee:* benutten van zeehaven faciliteiten/nabijheid enz.
- *Assemblage:* bedrijfsterreinen nabij het water/weg voor assemblage en transport over water/weg
- *Logistiek:* samenwerking en uitnutting van bestaande bedrijfsinfrastructuur
- *Transport benutting / samenwerking* zeehaven met helihaven.

---

<sup>1</sup> "Het college opdracht te geven voor de professionalisering van de gemeentelijke havendienst waarvoor een uitwerkingsplan aan de Raad dient te worden voorgelegd uiterlijk op 1 december 2009. Daarnaast het college opdracht te geven om, parallel aan spoor 1, 2 en 3, de mogelijkheden en consequenties voor een zelfstandig havenbedrijf te onderzoeken. Een rapport hiervoor dient uiterlijk 1 december 2010 te worden gepresenteerd aan de Raad".

Voorts heeft het Team Deetman Mans geadviseerd om voluit “voor de haven te gaan”:  
“Het Team ziet op dit moment voldoende aanleiding om de economische potentie serieus te nemen. Dat leidt tot de volgende adviezen van het Team: Kies voor het realiseren van de economische potenties van de haven van Den Helder, zoals beschreven in het rapport en zoek daarvoor een sterke en gezaghebbende partner”.<sup>2</sup>

Deze ambities vormen de rode draad door onze acties en zijn het toetsingskader voor uw raad. Vanuit deze ambities komen wij met onze voorstellen voor een krachtig en omvattend havenbedrijf. De positionering van Den Helder als off shore haven nr 1 vereist de aanwezigheid van een professioneel havenbedrijf. Een havenbedrijf dat taken en bevoegdheden (waaronder terreinexploitaties) bijeenbrengt die logisch bij elkaar horen en dat voldoende kritische massa heeft om daadkrachtig te zijn en doorzettingsmacht te hebben.

Er wordt binnen Den Helder al langer gesproken over een te verzelfstandigen havenbedrijf, maar er is nu alle reden om deze voornemens in daden om te zetten. Zeehaven Den Helder is zeker niet de enige zeehaven die nadenkt over verzelfstandiging en het is niet voor niets dat er verzelfstandigingsbewegingen waarneembaar zijn in alle zeehavens van Nederland. Rotterdam ging als eerste in 2004, Zeeland Seaports was de tweede per 2010 en soortgelijke discussies spelen in alle andere zeehavens (Amsterdam, Moerdijk, Groningen en Harlingen). Het ziet er naar uit dat binnen afzienbare tijd alle Nederlandse zeehavens op enigerlei manier verzelfstandigd worden.<sup>3</sup>

In meer of mindere mate concentreren alle verzelfstandigingen van zeehavens in Nederland zich rond 3 clusters van argumenten:

- Samenwerken
- Professionalisering
- Betere financiële risicobeheersing.

Dit zijn ook de argumenten die in Den Helder relevant zijn.

## *1.2.Samenwerken*

De omgeving van zeehavens verandert snel en ingrijpend. De ontwikkelingen in de mondiale logistieke havenwereld zijn die van consolidatie en schaalvergroting waarbij steeds minder partijen het landschap van de logistieke zeeoverslag beheersen. Havenbeheerders over de hele wereld reageren hierop door te zoeken naar meer samenwerking en afstemming tussen havens.

Niet alleen de schaalvergroting van de reders en terminals dwingt zeehavens tot samenwerking, ook de toenemende goederenstroom naar/van NW Europa dwingt zeehavenbeheerders tot samenwerking en wellicht specialisatie.

Voor de haven van Den Helder zijn twee partijen in het kader van de samenwerking meer in het bijzonder van belang: Defensie en Havenbedrijf Rotterdam.

### *Defensie*

De haven van Den Helder wordt voor een belangrijk deel bepaald door de Koninklijke Marine. De samenwerking tussen de (civiele) haven van Den Helder en Defensie zal de komende jaren een andere vorm krijgen. Gesprekken zijn gaande om te bezien of de komende krimp van Defensie kan worden “opgevuld” met civiele activiteiten. Het is het gemeentebestuur van Den Helder er hierbij om te doen de werkgelegenheid in stad en regio te behouden.

---

<sup>2</sup> Rapportage Deetman Mans: “Krimp of niet”. 15 oktober 2010. Pag. 13

<sup>3</sup> Zeehaven IJmuiden is een wat afwijkende eend in de bijt van zeehavens Nederland. IJmuiden NV is een private havenbeheerder met participatie van overheid en bedrijfsleven. Alle andere zeehavens kennen geen private deelnemers.

In deze discussies stelt Defensie het op prijs te spreken met een ter zake deskundige en professionele partner aan de kant van Den Helder. In deze gesprekken hebben wij dan ook de steun van Havenbedrijf Rotterdam gevraagd en gekregen.

Ons staat voor ogen dat wij in de discussies met Defensie de haven van Den Helder opnieuw verkavelen in drie gebieden:

- ❖ Het terrein dat 100% bij Defensie behoort en waar de civiele haven geen taken/verantwoordelijkheden heeft.
- ❖ Het terrein dat 100% tot de civiele haven van Den Helder behoort en waar Defensie geen taken/verantwoordelijkheden heeft.
- ❖ Het terrein waar sprake is van een "Multi Purpose"haven. Hier werken Defensie en de civiele haven samen op basis van nog te maken afspraken: civiel medegebruik.

#### *Havenbedrijf Rotterdam NV (HbR)*

Havenbedrijf Rotterdam NV is door Team Deetman/Mans verzocht om met Den Helder mee te denken over de ontwikkeling van de haven van Den Helder en heeft zich daartoe bereid verklaard. Wij zijn zeer verheugd over die toegestoken hand van Rotterdam en hebben die graag aangenomen. Inmiddels worden met Havenbedrijf Rotterdam NV besprekingen gevoerd over de inhoud van de samenwerking. Wij denken daarbij allereerst aan de gesprekken met Defensie en voorts aan de opzet van deze verzelfstandiging. Inmiddels gebruiken wij de ervaring van HbR ook bij de voorliggende verzelfstandiging Havenbedrijf en bij de ontwikkeling van RHB.

#### *Voorts.*

Voorts worden en zijn bovenlokale overheden als Den Haag en Brussel in toenemende mate verantwoordelijk voor regelgeving en infrastructuur rond havens. Lokale overheden boeten relatief aan belang in. Stakeholders van de havens wijzigen. Het is gewenst om de juridische vormgeving van havenbeheerders daarop aan te passen. Zo is het voor Den Helder ook opportuun om andere stakeholders meer bij de haven te betrekken.

Met de verzelfstandiging worden de organisatorische voorwaarden geschapen om intensiever en op meer zakelijke basis samen te werken met andere havens en overige (overheids)derden.

### *1.3. Professionalisering en slagkracht*

Gezien de toenemende complexiteit en omvang van de haveninvesteringen is het gewenst en zelfs vereist om de aansturing van havens vergaand te professionaliseren. Havens aansturen is een vak (geworden). Er is een toenemende noodzaak tot efficiency en productiviteit. De markt eist snelle antwoorden op vragen en problemen.

De controle op die aansturing is ook een vak geworden, een vak dat niet per definitie wordt beheerst door gekozen politici en bestuurders.

#### *Scheiding rollen en verantwoordelijkheden.*

Zeehavens in Nederland zijn traditioneel in handen van lokale of regionale overheden: gemeenten (Rotterdam, Amsterdam, Den Helder etc.), dan wel bovenlokale samenwerkingsverbanden als havenschappen (Zeeland Seaports, Moerdijk en Groningen Seaports). Besturen van havens vormen alsdan personele unies met bestuurders van gemeenten/provincies. Daardoor valt uitvoering van beleid samen met controle op die uitvoering en ontstaat een spanningsveld tussen de diverse rollen en verantwoordelijkheden die de bestuurders hebben. Om bestuurlijke redenen is een scheiding van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden dan ook gewenst.

#### *Onafhankelijk toezicht*

Niet alleen is de aansturing van havens een vak geworden, maar ook de controle op dat bestuur is een vak. Reden waarom er bij verzelfstandigde havens gekozen wordt voor een onafhankelijk toezicht in de vorm van een onafhankelijke en professionele Raad van Commissarissen.

#### *Slagkracht en kritische massa.*

De focus van een havenbedrijf op markt en klant moet scherper. Daarnaast moet een zeehaven snelheid van handelen krijgen en slagkracht kunnen tonen. Kansen moeten soms snel worden benut want de omgeving van zeehavens is een zeer dynamische. Dat past niet altijd bij de soms wat langzame richtlijnen en procedures van overheden. De besluitvormingslijnen moeten dus verkort worden door verzelfstandiging. Minder bureaucratie.

Daarnaast is kritische massa nodig. Een Havenbedrijf moet een zekere omvang hebben, moet een zeker balanstotaal en leencapaciteit hebben om te kunnen investeren, moet een zekere personele capaciteit hebben om te kunnen denken, handelen en zich te manifesteren, moet doorzettingsmacht hebben om effectief te kunnen zijn.

#### *1.4. Betere financiële risicobeheersing*

De havengerelateerde activiteiten worden nu volledig voor rekening en risico van de gemeente Den Helder verricht. Ook voor de financiële risico's van toekomstige investeringen is de gemeente verantwoordelijk en aansprakelijk. Het gaat dan bijvoorbeeld om het risico van terugverdienen van investeringen en het risico van betaling van rente en aflossing op de aangetrokken leningen of de risico's van dubieuze debiteuren. Bij verzelfstandiging liggen al deze risico's bij de nieuwe entiteit. In geval van een verzelfstandiging wordt het risico voor de gemeente Den Helder in beginsel gemaximeerd tot het aandelenkapitaal.<sup>4</sup>

Verzelfstandiging heeft een aantal consequenties op financieel gebied. Nu worden de haveninvesteringen gefinancierd met kredietfaciliteiten aangetrokken door de gemeente Den Helder. De kredietwaardigheid van Nederlandse gemeenten wordt geborgd door de Gemeentewet. Het risico dat een financier zijn geld niet terugkrijgt, is minimaal en daardoor is de te betalen rente per definitie laag. De nieuwe entiteit wordt zelf verantwoordelijk voor zijn financiering en zal een marktconforme rente gaan betalen, die het risico van de te financieren activiteiten reflecteert. Die rente kan hoger zijn dan de rente die de gemeente betaalt, maar wordt ook bepaald door de manier waarop de nieuwe vennootschap wordt gefinancierd. Financiers kijken ook naar de kwaliteit van de aandeelhouder: een gemeente zal zijn havenbedrijf niet zo maar laten omvallen. Financiers zullen de kredietwaardigheid van het verzelfstandigde havenbedrijf, naar verwachting, als 'hoog' beoordelen.

Voorts speelt dat de opbrengsten uit de haven- en terreinexploitatie niet meer rechtstreeks in de gemeentekas zullen vloeien. Die opbrengsten gaan naar het nieuwe havenbedrijf. Indien er winst wordt gemaakt, heeft de gemeente als aandeelhouder het recht om dividend te laten uitkeren. Het is wijs om daarover van tevoren afspraken te maken. Daarover nader in de financiële paragraaf (3.7.)

#### **Conclusie Hoofdstuk 1.**

De omgeving verandert, de haven Den Helder moet mee veranderen.

Onze inhoudelijke ambities met de haven vereisen een adequaat instrumentarium. Een stevig en zelfstandig Havenbedrijf Den Helder is een onmisbaar onderdeel van dat instrumentarium. Wij willen met een verzelfstandigd Havenbedrijf een speler van betekenis in de markt zetten. Een speler die de

---

<sup>4</sup> Men realiseer zich echter dat het niet goed voorstelbaar is dat de gemeente haar handen van het havenbedrijf aftrekt in geval van een déconfiture. In zoverre verdient de stelling over het risico dan ook enige nuancering.

Helderse ambities op het gebied van economische ontwikkeling kan verwezenlijken. Dat vereist professionaliteit, focus en een zekere afstand van het politiek bestuur.

## 2. De vorming van Havenbedrijf Den Helder.

### *Afwijkende situatie in Den Helder.*

De situatie in Den Helder wijkt af van eerdere verzelfstandigingen van Nederlandse zeehavens. Was in Rotterdam en Zeeland VOOR verzelfstandiging reeds sprake van bestaande volwaardige havenbedrijven (Tak van Dienst van de gemeente Rotterdam resp. een Havenschap in Zeeland) met een eigen organisatie, bekende activa en passiva en bestaande personeelsformatie. In Den Helder is daar geen sprake van. Er is weliswaar een havendienst, maar die is nog niet te kenschetsen als een volwaardig havenbedrijf.

In Den Helder gaat het dus om 2 processen: de vorming van een volwaardig havenbedrijf én de verzelfstandiging daarvan.

### *Sterke speler creëren*

Met de vorming en verzelfstandiging van een ambitieus nieuw Havenbedrijf Den Helder wordt een speler gecreëerd, die in staat is om onze ambitieuze doelstellingen op ruimtelijk en economisch terrein dichterbij te brengen. Een speler die slagkracht kan ontwikkelen en die een betekenisvolle rol krijgt in de economische ontwikkeling van Den Helder.

Kortom, een (overheids)bedrijf dat een betekenisvol instrument kan en zal zijn om de grote ambities van ons gemeentebestuur op economisch gebied mede te verwezenlijken. Omvang en kritische massa zijn cruciaal voor het toekomstige Havenbedrijf. Dat is ook de reden dat meerdere gemeentelijke onderdelen in het Havenbedrijf worden ingebracht. Indien we dit niet zouden doen, missen we niet alleen een kans op synergie, maar zetten we ook een te weinig krachtig Havenbedrijf op het economische toneel.

Het team Deetman/Mans indiceerde onze haven en de verdere ontwikkeling van de haven als speerpunt van de toekomstige ontwikkeling van Den Helder. Het te vormen Havenbedrijf Den Helder moet een belangrijk instrument worden om die ambities te verwezenlijken.

### *2.1. Wat hoort er bij het nieuwe Havenbedrijf Den Helder?*

Bij de vorming van het nieuwe havenbedrijf is het van belang om te bezien welke functies en taken daarin ondergebracht zouden moeten worden, welke activa en passiva ingebracht zouden moeten worden en welke personele formatie tot dat Havenbedrijf zou moeten horen.

Tot het havenbedrijf gaan behoren:

- ❖ Alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de huidige Havendienst (incl. personeel c.a.), onderhoud en beheer terreinen, contracten en contacten met klanten, nautisch maritieme verantwoordelijkheden (havenmeestertaken) etc.
- ❖ Overige haven- en industrieterreinen: beheer, onderhoud, exploitatie, verhuur, verkoop. Zie volgende paragraaf. Incl. bijbehorende personeelsformatie.
- ❖ Alle relevante gemeentelijke beleidstaken behorende bij de haven en havenontwikkeling en bijbehorende personeelsformatie.
- ❖ Voorts alle taken, verantwoordelijkheden en budgetten behorende bij een volwaardig havenbedrijf: commercie, exploitatie, acquisitie, promotie etc.

We beginnen met de activa en dan met name de in te brengen gemeentelijke terreinen, evt. aldaar staande gemeentelijke opstallen en gemeentelijke exploitaties.

Voor onderbrenging bij het Havenbedrijf denken we aan 3 categorieën terreinen:

1. Huidige beheersgebied Havendienst: Nieuwe Diep, Paleiskade, Nieuwe Werk c.a.
2. Mogelijk in te brengen terreinen: Oostoever, Westoever en Kooypunt.



3. Mogelijk nieuwe haventerreinen: Regionaal Havengebonden Bedrijventerrein (RHB) en Noord Oost en voorts haventerreinen/infra die Defensie wellicht in de toekomst afstoot.

## *2.2. Huidige beheersgebied van de havendienst.*

Nieuwe Diep, Paleiskade, Nieuwe Werk zijn het primaire vestigingsgebied voor zeehavengebonden bedrijven. Deze terreinen zijn grotendeels uitgegeven, er is beperkte ontwikkelingsruimte. Ankerpark is nog beschikbaar.

Zaken die spelen zijn de bereikbaarheid, parkeren en sluisverkeer.

Voorts int de Havendienst haven- en kadegelden voor enkele kades van Oost- en Westoever. Deze onderdelen zijn hier geïmpliceerd.

### **Aanbevelingen huidig beheersgebied:**

1. Huidige beheersgebied Havendienst wordt in beginsel geheel ingebracht in Havenbedrijf
2. Nadere afspraken worden vastgelegd over relevante publieke belangen.

Met deze terreinen is de base case<sup>5</sup> van het nieuwe Havenbedrijf een feit.

Daarnaast zijn er nog terreinen die in 3 keuzescenario's worden verwerkt: overige delen van Oostoever en Westoever, Heldair en Kooypunt en voorts zijn er nog toekomstige ontwikkelingen waarvan wij vinden dat die door het nieuwe havenbedrijf moeten worden opgepakt en gerealiseerd: NO-variant, RHB en de discussie met Defensie over haventerreinen en infra.

## *2.3. Keuzes: Oostoever, Westoever, Kooypunt en Heldair.*

### *2.3.1. Overige delen Oostoever*

Dit terrein is geheel uitgegeven. Sprake is van overlast gevende bedrijven, risicozonering NAM en munitiedepots, baggerdepots, zuivering.

Oostoever is direct gelegen aan Waddenzee (zeer beperkt toegankelijk/zichtbaar). De toegangsweg zuidpoort Defensie is gelegen op dit gebied.

Herbestemming depots (natuur, buffering verkeer).

**Voor inbreng** van Oostoever in Havenbedrijf pleit dat sprake is van haventerreinen, die thuishoren bij de core business van het Havenbedrijf.

**Tegen inbreng** van Oostoever in Havenbedrijf pleit dat niet zeker is of voor de lange termijn de havenbestemming van Oostoever gehandhaafd wordt.

### **Aanbevelingen Oostoever:**

3. Gezien de lange termijn waarop een mogelijke bestemmingswijziging van Oostoever aan de orde kan komen, wordt Oostoever in beginsel ingebracht in het Havenbedrijf.
4. Nadere afspraken worden vastgelegd over spelende publieke belangen (mogelijke toekomstige bestemmingswijziging, baggerdepots en zuiveringsvraagstukken).

### *2.3.2. Overige delen Westoever (voor zover haventerreinen)*

Westoever is geheel uitgegeven en kent een gemengd profiel: zuidelijk deel vormt Ravelijncenter, westelijk autobedrijven e.d., daarbinnen groothandel, kantoren, logistiek (Peterson), grind, huisvuil, etc.

---

<sup>5</sup> Base case = Basis Business case. Dat wil zeggen dat in alle berekeningen die volgen altijd deze terreinen als ingebracht beschouwd zullen worden en dat alle overige scenario's die volgen varianten op deze 'base case' zijn.

Het terrein komt enigszins gedateerd en matig onderhouden over, wel is sprake van diverse renovaties. Westoever grenst direct aan woongebieden het geen een (potentieel) geluidsconflict oplevert.

Er zijn voor Westoever opties voor herstructurering op termijn, deel bedrijven verhuist mogelijk naar RHB. Belangrijk is het voorkomen van overlast voor woongebieden

Voorts speelt mogelijk een functieverandering/uitplaatsing (m.n. vuilstort) en sanering i.v.m. Fort Westoever (opgave Structuurvisie Stelling van Den Helder)

**Voor inbreng** van Westoever (voor zover haventerrein en kades) pleit dat sprake is van een haventerrein en kades met actuele havenexploitatie.

**Tegen inbreng** van Westoever pleit dat het niet ondenkbaar is dat Westoever op den duur een stedelijke bestemming zal krijgen en dan ligt het voor de hand dat de nu aldaar gevestigde natte bedrijven elders (bijv. op RHB) worden gevestigd. Aangezien alle natte gronden in handen van HbDH zullen zijn, zou bij evt. inbreng van Westoever, het HbDH een transitieopdracht mee moeten worden gegeven om alle natte bedrijvigheid van de Westoever op termijn uit te plaatsen.

#### **Aanbevelingen Westoever:**

5. Gezien de onzekerheid en derhalve mogelijke lange termijn waarop een mogelijke bestemmingswisseling van Westoever aan de orde komt, wordt Westoever (haventerrein) in beginsel ingebracht in het Havenbedrijf.
6. Bij inbreng worden nadere afspraken vastgelegd over mogelijke publieke belangen waaronder mogelijke toekomstige bestemmingswijziging, mogelijke functiewijzigingen en daaruit voortvloeiende transitieopdracht voor het havenbedrijf).

#### *2.2.3. Bedrijventerreinen Kooypunt*

Primaire locatie voor Den Helder qua schaal en ontwikkelingsmogelijkheden, zichtlocaties langs N9 (beperkt)

- Nog uitgeefbare grond beschikbaar in fase 1 en 2, uitbreiding fase 3 in voorbereiding, mogelijkheid voor verdere uitbreiding fase 4 (grond nog niet verworven)
- Gemengd profiel: autodealers, bouw, logistiek, constructie, etc. Zowel regionaal als lokaal voorzienend. Zowel representatief als niet-representatief

#### Issues

- Blijvende beschikbaarheid voor niet-havengebonden bedrijven waarborgen
- Segmentering t.o.v. RHB
- Parkeerverlast trailers, bussen
- Beveiliging, parkmanagement
- Eenzijdige ontsluiting

**Voor inbreng van Kooypunt in Havenbedrijf** pleit dat ontwikkeling en exploitatie van Kooypunt een nauwe samenhang met de haven en met natte uitgiften vertoont. Mede in relatie met het toekomstige RHB is het van belang om Kooypunt in te brengen in het Havenbedrijf. Ook omdat havengebonden bedrijven niet altijd zelf een kade nodig hebben, maar wel in de onmiddellijke nabijheid van een kade gehuisvest willen zijn. De samenhang tussen droge, nat/droge en natte ontwikkeling en exploitatie op RHB en Kooypunt wordt door inbreng van Kooypunt geoptimaliseerd. Er zullen afspraken met de gemeente moeten worden gemaakt over de status van het gemeentelijk grondprijzenbeleid voor HbDH.

**Tegen inbreng van Kooypunt in Havenbedrijf** pleit dat Kooypunt een droog bedrijventerrein is. Voorts is Kooypunt het enige terrein van milieucategorie 5 is toegestaan. Vestiging van droge bedrijven en categorie 5 bedrijven moet mogelijk blijven op Kooypunt.

### **Aanbevelingen Kooypunt:**

7. Gezien de bestemming en gebruik van Kooypunt wordt dit terrein in beginsel ingebracht in het Havenbedrijf.
8. Nadere afspraken worden vastgelegd over mogelijke publieke belangen waaronder vestiging van droge en categorie 5 bedrijven op Kooypunt en gemeentelijke prijspolitiek.

### *2.2.4.Heldair.*

#### Profiel

Betreft gebied direct gelegen bij luchthaven plus zuidrand van Rabobank t/m crossbaan Zuidrand kantoren;  
Noordelijk deel kantoren en hangars;  
Deels gemeentelijke grond nog uit te geven, potentieel uitleggegebied in bezit van Defensie, particulieren;  
Beperkingen aan gebruiksmogelijkheden a.g.v. risicozoneringen;  
Militaire luchthaven met civiel medegebruik door Den Helder Airport (50% eigendom gemeente);  
Complex gebied/regelgeving, wel kansrijk.

#### Issues

Ambitie om landzijdige ontwikkeling luchthaven te bevorderen;  
Continuering aanwezigheid Defensie, optie participatie provincie Noord-Holland (wens Defensie);  
Herziening risicozonering (economische ontwikkeling blijft mogelijk);  
Verplaatsing crossbaan;

**Voor inbreng in Havenbedrijf** van Heldair pleit dat het gebied een nauwe samenhang heeft met lucht- en zeehaven. Ondersteunende functies voor beide havens vinden een plek op Heldair.

**Tegen inbreng in Havenbedrijf** pleit dat Heldair een zeer complex gebied/omgeving betreft. NAM, munitiedepots, vliegveld, milieuproblemen, groene zone, natuuropgaven etc.

### **Aanbevelingen Heldair:**

9. Gezien de samenhang met omliggende terreinen wordt Heldair in beginsel ingebracht in Havenbedrijf Den Helder.
10. Er worden nadere afspraken gemaakt over aansturing van de complexe gebiedsontwikkeling c.a. en over de toegankelijkheid van het terrein.

## *2.4. Voor Havenbedrijf NV relevante BV's in Den Helder*

### *2.4.1. Luchthaven Den Helder BV.*

Hier wordt bedoeld de BV Luchthaven, 100% eigendom van Den Helder.

**Voor inbreng van Luchthaven BV** pleit dat de relatie van luchthaven Den Helder met de zeehaven evident is. De vluchten die naar en van de luchthaven worden uitgevoerd hebben alles te maken met de off shore en de zeehavengerelateerde activiteiten van de haven van Den Helder. Om meerdere redenen kan worden overwogen om het gemeentelijk aandelenpakket van de luchthaven onder te brengen in het nieuwe Havenbedrijf. Ten eerste is er de samenhang tussen de luchthaven en de zeehaven die tot meer synergie kan leiden. Ten tweede draagt opname van de luchthaven bij aan de gewenste en vereiste zwaarte van het nieuwe Havenbedrijf. Ten derde is er het mogelijke voordeel van reductie van bestuurlijke complexiteit.

**Tegen de inbreng van de BV Luchthaven** pleit dat de luchthaven nieuwe verdienmodellen aan het ontwikkelen is, die zich verder af bewegen van de zeehaven. Als die ontwikkelingen zich doorzetten, wordt de logische samenhang tussen lucht- en zeehaven iets dunner.

#### **Aanbevelingen Luchthaven BV:**

11. Weeg nader af of de aandelen in BV luchthaven in beginsel over te dragen waren aan het Havenbedrijf als dochteronderneming.
12. Indien JA: maak nader afspraken over het gewenste behoud van Defensie op de luchthaven, over de nadere synergie tussen lucht- en zeehaven. Zorg dat luchthaven niet 'kopje onder gaat' in het totaal van het Havenbedrijf.

#### *2.4.2. Willemsoord BV.*

De BV Willemsoord heeft weliswaar relaties met het nieuwe Havenbedrijf, maar, gezien vanuit een havenbedrijf, ook veel branchevreemde activiteiten. Exploitatie van bijv. een jachthaven wordt niet als kernactiviteit van het nieuwe Havenbedrijf Den Helder gezien. Derhalve wordt niet voorgesteld om Willemsoord BV in het Havenbedrijf in te brengen of over te dragen.

#### **Aanbevelingen Willemsoord BV:**

13. Er dienen goede afspraken gemaakt te worden tussen Havenbedrijf Den Helder en Willemsoord BV over onder meer bediening Zeedoksluis en het onderhoud en beheer (o.m. tarievenbeleid) van de Flaneerkade

#### *2.4.3. Baggerbeheer BV*

Baggerbeheer BV is 100% deelneming van gemeente en vormt samen met de Vries & van de Wiel Milieutechniek, de VOF 't Oost (50/50). VOF 't Oost doet opslag en verwerking van baggerslib voor de Noordkop. Daarnaast nog wat aanverwante zaken, zoals compostering groenafval (o.a. van de gemeente), grondbank, scheiding oil-based-mud uit de offshore, etc. Jaarlijks komt er ca. 1 miljoen kuub slib de haven binnen, te baggeren door deels Defensie (merendeel) en deels gemeente. Meeste baggerslib gaat terug naar zee.

Baggeren van de haven wordt door Defensie en de gemeentelijke havendienst uitbesteed aan derden. Vanuit de deelneming ontvangt Baggerbeheer BV jaarlijks dividend en een managementfee. Dit is een goed renderende deelneming.

De gemeentelijke aandelen in de Baggerbeheer Den Helder BV zullen aan het nieuwe Havenbedrijf Den Helder worden overgedragen, zodat het een dochtervennootschap wordt.

. De BV werkt immers voornamelijk voor de haven en aansturing van deze BV vanuit de haven is dan ook logisch. Ook draagt overdracht van deze BV aan het Havenbedrijf bij aan de reductie van bestuurlijke complexiteit.

#### **Aanbevelingen Baggerbeheer BV:**

14. Gezien samenhang met havenbeheer worden de aandelen Baggerbeheer BV in beginsel overgedragen aan het Havenbedrijf.

#### **Koop/verkoop/erfpacht/huur.**

Om strategische redenen wordt voorgesteld de terreinen die nu in eigendom zijn van Den Helder in te brengen in het zelfstandige HbDH onder terughouding van de blote eigendom en het gelijktijdig vestigen van een erfpachtrecht. .

Via de erfpacht ontvangt HbDH de economische rechten op de grond en kan zij de gronden verhuren en in ondererfpacht uitgeven. Kortom: HbDH kan er economische activiteiten mee ontwikkelen en beschikt over verdien capaciteit. De blote juridische eigendom blijft achter bij Den Helder. In de erfpachtovereenkomst wordt een clause opgenomen inhoudende dat de gemeente gerechtigd zal zijn de erfpacht op te zeggen ingeval HbDH in ernstige mate te kort schiet in de nakoming van haar

verplichtingen uit hoofde van de erfpachtovereenkomst. Onder deze verplichtingen wordt in ieder geval verstaan:

- De faillietverklaring van de HbDH;
- Het aanvragen van surséance van betaling door HbDH.

Op deze wijze is de gemeente er van verzekerd dat de grondposities binnen haar macht blijven en niet door een déconfiture in ander handen komen.

Bestaande erfpachtcontracten kunnen niet zonder de medewerking van de erfpachters en eventuele hypotheekhouders worden omgezet in ondererfpacht. Een dergelijke medewerking heeft echter nogal wat voeten in de aarde en leidt tot fiscale claims in de overdrachtsbelastingsfeer. Hier zal een speciale constructie opgezet moeten worden, waarbij de uitgifte in erfpacht door de gemeente aan HbDH geschiedt onder de opschortende voorwaarde dat het bestaande erfpachtrecht zal zijn geëindigd. Wel wordt in dat geval de het economische gebruiksrecht aan HbDH overgedragen c.q. ingebracht, zodat ook in die gevallen de verdien capaciteit bij HbDH berust.

Bij de inbreng van de gronden als omschreven kan geen canon worden geheven op basis van de erfpachtovereenkomst, op straffe van het verspelen van de rechten op vrijstelling van overdrachtsbelasting. Het moet namelijk gaan om de inbreng van een volledige onderneming<sup>6</sup>.

Voor de zittende huurders verandert er nauwelijks iets: ze krijgen “een andere huisbaas”, HbDH.

## *2.5. Toekomstige haventerreinen.*

### *2.5.1. Regionaal havengebonden bedrijventerrein Den Helder (RHB).*

Het RHB wordt in samenwerking met de provincie en het Ontwikkelingsbedrijf NHN ontwikkeld. Een positieve business case is beschikbaar. RHB wordt ontwikkeld op grondterrein van Anna Paulowna, welke gemeente facilitair wil optreden. Onze inzet is dat RHB straks integraal onderdeel wordt van HbDH, immers: beheer en exploitatie van havengebonden industrieterreinen is core business voor het Havenbedrijf.

### *2.5.2. Civiel medegebruik Defensierreinen.*

Het is mogelijk dat Defensie in het kader van de noodzakelijke bezuiniging/inkrimping in de nabije toekomst instemt met een civiel medegebruik van defensie haventerreinen en/of infra. Deze discussie is zeer onlangs gestart. Het nieuwe Havenbedrijf wordt de gesprekspartner van Defensie in deze discussie.

### *2.5.3. NO-variant.*

De NO-variant is onze “stip op de horizon” waar het havenontwikkelingen betreft. Planontwikkeling voor NO loopt gestaag verder, maar op korte termijn hebben andere havenontwikkelingen prioriteit: RHB en Defensierreinen.

## *2.6. Groeimodel*

Sprake is van een groeimodel in de vorming van HbDH.

### **Fase 1: Situatie medio 2012.**

---

<sup>6</sup> Verzelfstandiging is de inbreng van een onderneming in een BV of NV. Voor deze operatie wordt vrijstelling gevraagd aan de Belastinginspecteur voor de overdrachtsbelasting (6%) ten aanzien van in te brengen onroerende zaken). Het beroep op deze vrijstelling zal naar verwachting worden gehonoreerd en zondig vastgelegd in een ruling (zie R'dam en Zeeland), maar onder enkele strikte voorwaarden. Zo mag er geen erfpachtcanon worden geheven door de gemeente. Dan zou immers geen sprake zijn van overdracht van de gehele onderneming, maar zou de gemeente nog (een deel van) de grondexploitatie aan zich houden.

Het is de bedoeling dat medio 2012 de organisatieonderdelen die 100% gemeentelijk zijn in het nieuwe Havenbedrijf Den Helder zijn ingebracht. Na medio 2012 is vervolgens verdere groei van HbDH aan de orde die bestaat uit de navolgende elementen:

**Fase 2: Overige organisatieonderdelen en terreinen die een sterke relatie hebben met HbDH**

- Civiel medegebruik Terreinen Defensie wordt zaak voor Havenbedrijf.
- Noord Oost traject. De uitbreiding van de haven in de Waddenzee is een zaak van nadere studie. Mocht het zover komen, dan worden die nieuwe haventerreinen ingebracht in HbDH.

**Fase 3: naburige havens: groei naar een regionaal Havenbedrijf.**

Naast uitbreidingen van de huidige haven Den Helder naar nieuwe terreinen is ook een groei van HbDH naar een regionaal Havenbedrijf Noord Holland Noord een reële optie. Alsdan zal in samenspraak met de relevante gemeenten bezien worden of de havens van Den Oever en Texel ook kunnen samengaan in zo'n regionaal Havenbedrijf.

*2.7. Tot slot.*

Indien de bovenstaande voorstellen worden gevolgd, zullen aanzienlijke delen van het totale haven- en industrieterrein van de gemeente Den Helder worden ingebracht in het Havenbedrijf Den Helder. Dan resteert slechts een zeer bescheiden areaal aan industrieterrein dat NIET in het havenbedrijf is ondergebracht, bijv. Doggerzand en nog enkele gronden. M.a.w. het merendeel van uit te geven gronden gaat naar het nieuwe Havenbedrijf.

Daarmee rijst de vraag of het dan (in termen van schaal, beheersing en tegengaan van versnippering) zinvol wordt om ALLE haven- en industrieterreinen in te brengen in het Havenbedrijf Den Helder.

**Aanbeveling:**

15. Overweeg of het zinvol is om in beginsel alle industrieterreinen van Den Helder in te brengen in het Havenbedrijf Den Helder.

## 3 De verzelfstandiging van het Havenbedrijf Den Helder

### 3.1. Vorm van de nieuwe rechtspersoon.

De belangrijkste vraag die in dit verband gesteld moet worden is: “hoe kan de nieuwe bestuursstructuur/rechtspersoon voor de haven optimaal tegemoet komen aan de eisen en motieven die ten grondslag liggen aan de discussie over de verzelfstandiging”. We denken dan aan noodzakelijke verhoging van de slagkracht, de professionalisering en de verzakelijking, het oplossen van een mogelijke “pettenproblematiek”, de mogelijkheden voor samenwerking met derden etc. Maar ook aan de financiële aansprakelijkheid die nu voor de gemeente maximaal is en gemitigeerd zou worden door de verzelfstandiging. Tot slot moeten de publieke belangen die rond de haven in het geding zijn goed geborgd worden.

Er zijn in theorie verschillende rechtsvormen voor het nieuwe havenbedrijf mogelijk, maar als bovenstaande criteria worden ingezet blijft eigenlijk maar 1 passende rechtsvorm over: de vennootschap. Een nadere afweging is dan of het een besloten (BV) of een naamloze (NV) vennootschap wordt. Die afweging is een arbitraire: beide vormen zijn goed mogelijk en er zijn eigenlijk geen zwaarwegende redenen om voor de BV of de NV te kiezen.

De reeds verzelfstandigde havens van Rotterdam en Vlissingen/Terneuzen hebben de rechtsvorm van een naamloze vennootschap. Ook veel andere overheidsondernemingen hebben die vorm.

#### **Aanbevelingen:**

16. Breng het nieuwe Havenbedrijf Den Helder onder in een vennootschap, waarbij een NV de voorkeur heeft.

### 3.2. Visie op aandeelhouderschap en aandeelhouders.

#### *Rol aandeelhouder*

De belangen van de haven voor Den Helder in ogenschouw nemend, mag zeker worden verondersteld dat de gemeenteraad een betekenisvolle invloed van de aandeelhouder voor ogen staat. Die rol is te omschrijven als betrokken en belanghebbende eigenaar van Havenbedrijf Den Helder. Een aandeelhouder die op relevante punten de positie en de lange termijn koers van de haven bepaalt. Immers: de haven is (ook in verzelfstandigde vorm!) een instrument van overheidsbeleid en moet als zodanig door de overheid worden ingezet en gecontroleerd.

In de nieuwe rol van aandeelhouder is een proactieve rol noodzakelijk die aan de voorkant langs politiek bestuurlijke lijnen de heldere kaders oplegt aan Havenbedrijf Den Helder. Een aandeelhouder die vervolgens de uitvoering en dagelijkse bedrijfsvoering in hoge mate overlaat aan professionals als Directie en Raad van Commissarissen en die aan de achterkant toetst of de richtlijnen correct zijn opgevolgd.

Sturingsinstrumenten van de aandeelhouder zijn krachtig en zeer divers:

Via de statuten:

- Formulering doelstelling van de NV
- Het voorschrijven van voorafgaande goedkeuring van aandeelhouder voor bepaalde directiebesluiten

Via de aandeelhoudersvergadering:

- Benoeming en ontslag van RvC en directie
- Vastleggen van beleid: 4 jarenplan, visie, grote investeringen etc.
- Bepalen van het dividend(beleid)
- Goedkeuring van directiebesluiten die in de statuten zijn genoemd

Er zij op gewezen dat de beïnvloedingsmogelijkheden van de gemeente niet zijn beperkt tot het aandeelhouderschap. Door middel van een 'Havenovereenkomst' met HbDH kan zij tal van onderwerpen vooraf regelen, waaronder:

- Havenmeestertaken
- Programma van eisen ten aanzien van beheer en onderhoud
- Niveau van veiligheid en dienstverlening
- Praktische (= niet juridische) omgang met taken waarbij de gemeente een rol speelt (ontvlechting)

Ten aanzien van de wijze waarop de gemeente invloed wenst te blijven uitoefenen op het grondgebruik (anders dan publiekrechtelijk) kunnen in de erfpachtovereenkomsten voorwaarden en regels worden gesteld.

Via wet- en regelgeving blijft de gemeente natuurlijk haar gekende instrumenten van publiekrechtelijke signatuur behouden:

- RO wetgeving (vergunningverlening etc.)
- Milieuwetgeving (idem)
- Openbare Orde en Veiligheid

#### *Wie worden aandeelhouder van het Havenbedrijf Den Helder?*

Uitgangspunt is dat de gemeente Den Helder haar eigenaarschap van de haven omzet in een 100% aandeelhouderschap. Gelet op de fiscale wetgeving zal de gemeente gedurende tenminste drie jaar na oprichting 100% aandeelhouder moeten blijven. Daarna zijn in beginsel andere aandeelhouders toegestaan. De beslissing daarover ligt geheel bij de gemeente. Het is goed dat de raad grenzen stelt aan het type deelnemers. En in dat verband achten wij van belang om vast te leggen dat er géén sprake kan zijn van privatisering van Havenbedrijf Den Helder. Bedoeld wordt daarmee dat wij zullen vastleggen dat:

- Private partijen<sup>7</sup> géén aandeelhouder kunnen worden van Havenbedrijf Den Helder en/of
- Havenbedrijf Den Helder niét naar de beurs zal worden gebracht.

Beide opties willen wij uitsluiten, omdat wij van mening zijn dat de taken van Havenbedrijf Den Helder ten nauwste aangestuurd moeten blijven worden door de overheid.

Ook zal goed worden vastgelegd op welke wijze het zgn. exit regime ingericht moet worden. In casu: als aandeelhouders willen uittreden: aan wie bieden ze dan hun pakket eerst aan en hoe controleren zittende aandeelhouders dat exit-proces? In dat kader wordt voorgesteld om bij de keuze voor een naamloze vennootschap een blokkeringsregeling en aanbiedingsregeling ten aanzien van de aandelen in de statuten op te nemen, zoals die bij een besloten vennootschap wettelijk is voorgeschreven.

### *3.3. De verhouding tussen de gemeentelijke organen.*

De gemeente Den Helder is de 100% aandeelhouder van de NV HbDH. Gelet op de Gemeentewet zal de aandeelhoudersrol worden vervuld door het College van B&W. Zeer wel denkbaar is echter dat

<sup>7</sup> Private partijen waren te omschrijven als partijen die niet als overheid kwalificeren en/of niet voor 100% in overheidshanden zijn.



aanvullend aan de juridische en financiële verzelfstandiging van het HbDH ook nadere afspraken worden gemaakt tussen B&W en (de organen van) de Raad. Zo is elders (Rotterdam) afgesproken dat bij de vaststelling van het bedrijfsplan van HbDH, de aandeelhouder (B&W dus) voor vaststelling van dat plan eerst het gevoelen van de raad inwint.

Zulks lijkt ook zinvol in Den Helder. Derhalve zal een “Informatiestatuut” worden opgesteld waarin wordt vastgelegd welke informatie op welke tijdstippen dient te worden geleverd door de NV en voorts hoe met deze informatie wordt omgegaan binnen het gemeentelijk apparaat. Kortom, een handzame set afspraken.

#### **Aanbevelingen:**

17. Kies voor een actieve positionering van de aandeelhouder en
18. Regel nader de verhouding tussen de gemeentelijke organen waar het gaat om de invulling van het aandeelhouderschap in een Informatiestatuut.
19. Kies voor verzelfstandiging en niet voor privatisering.

#### *3.4. Raad van Commissarissen.*

##### *Samenstelling.*

De Raad van Commissarissen is een belangrijk orgaan van de Vennootschap. De RvC staat tussen AvA en Directie en heeft als taak: *toezicht op en advies aan de Directie*. De RvC moet in geval van Havenbedrijf Den Helder kunnen omgaan met de combinatie van een bedrijfsvorm op basis van zelfstandigheid en publieke verantwoordelijkheid. Dit houdt in dat in de Raad van Commissarissen, kennis en ervaring zodanig gecombineerd worden dat bovengenoemde elementen optimaal tot hun recht zullen komen.

Er zal een goed profiel van de leden van de RvC opgesteld worden, waarbij de samenstelling een afspiegeling dient te vormen van de verschillende wenselijke competenties, zodat de juiste mensen kunnen worden aangezocht. Voorts is een aandachtspunt bij die profielschets of actieve politici vanuit de kringen van de aandeelhouder wel/geen lid van de RvC zouden moeten kunnen zijn. Ons streven is om een zeer hoge mate van onafhankelijkheid te bereiken: derhalve geen actieve politici in de RvC.

##### *Omvang RvC.*

Gezien de omvang van Havenbedrijf Den Helder lijkt het aangewezen dat de RvC een omvang heeft van 3 personen. Daarbij is het van belang om een oneven aantal te benoemen opdat geen staking van stemmen kan ontstaan.

#### *3.5. Bestuur van de Vennootschap (De directeur).*

Het bestuur van de Vennootschap is bevoegd de vennootschap in en buiten rechte te vertegenwoordigen met inachtneming van de beperkingen van de statuten. Het bestuur kan zowel één- als meerhoofdig zijn. Gelet op de omvang van HbDH lijkt een éénhoofdig bestuur (de directeur) toereikend.

#### **Code Corporate Governance**

Ten aanzien van de Governance van een vennootschap wordt vaak de Corporate Governance Code (Tabaksblatt)<sup>8</sup> aangehouden. Hoewel deze Code slechts wettelijk geldt voor beursgenoteerde

---

<sup>8</sup> De Nederlandse Corporate Governance Code, eerder vaak aangeduid als de code-Tabaksblatt, is een gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven met als doel verbeterde transparantie in de jaarrekening, betere verantwoording aan de Raad van Commissarissen en een versterking van de zeggenschap en bescherming van aandeelhouders.

ondernemingen lijkt het van goed beleid te getuigen om als overheids-NV<sup>9</sup> ook deze Code als leidraad te nemen.

**Aanbevelingen:**

20. Kies voor een onafhankelijke en professionele RvC van 3 mensen.
21. Kies voor handhaving Corporate Governance Code (Tabaksblatt).

*3.6. Borging publieke belangen.*

Een mogelijke wijziging van rechtsvorm van Havenbedrijf Den Helder heeft geen enkele invloed op de publiekrechtelijke taken van de deelnemende overheden. Die bevoegdheden zijn onvervreemdbaar “des overheids” en kunnen niet worden verzelfstandigd. De gemeente blijft dus voluit verantwoordelijk voor het gehele publiekrechtelijke instrumentarium zoals bestemmingsplannen, vergunningafgifte etc.

Voor zover de havendienst binnen HbDH zal worden bekleed met publiekrechtelijke en andere juridische bevoegdheden, zal extra aandacht moeten worden besteed aan borging van die publieke belangen.

*Economisch belang,*

De haven van Den Helder is van grote betekenis voor de economie en bedrijvigheid (en daarmee de werkgelegenheid) op stedelijk en provinciaal niveau. De haven heeft een betekenisvolle rol in de stimulering van de economische bedrijvigheid in de regio. Borging van dit belang geschiedt nu op lokaal niveau via beleidsnota's, vaststelling van grenzen en beperkingen aan uitgaves door gemeente Den Helder en eisen rond beheer van de haventerreinen.

Borging van dit belang via o.m. een 4-jarig bedrijfsplan van Havenbedrijf Den Helder, dat door de AvA wordt vastgesteld. Ook dient dit economisch belang geborgd te worden via de doelstelling van de Vennootschap zoals die wordt vastgelegd in de statuten.

*Ruimtelijke ordening.*

Het domein van de RO is van oudsher een belangrijk aandachtsgebied voor (provincie en) gemeente. Al deze bevoegdheden vormen niet het werkterrein van Havenbedrijf Den Helder en worden dus niet geraakt door een mogelijke Vennootschapvorming. Hier is sprake van een onvervreembare overheidstaak.

*Milieu.*

De vergunningverlening geschiedt door overheden aan individuele bedrijven/inrichtingen binnen het beheersgebied van Havenbedrijf Den Helder en verloopt niet via Havenbedrijf Den Helder. De belangen worden op een aantal niveaus al geborgd en dat zal niet veranderen.

*Nautisch beheer en toegankelijkheid*

Nautisch beheer betreft het toegankelijk maken en houden van de vaarwegen naar en binnen de havengebieden. Een vlotte en veilige afwikkeling van het scheepvaartverkeer is hierbij in het geding. Evenals het onderhoud aan vaarwegen en kunstwerken.

De gemeentelijke verantwoordelijkheden op nautisch maritiem terrein gaan over naar het verzelfstandigd Havenbedrijf. Ook nadien moeten de gemeentelijke verantwoordelijkheden voor de nautisch maritieme taken voluit waargemaakt kunnen worden. Dat is mogelijk door een adequate mandatering en controle. De nautisch maritieme bevoegdheden van Den Helder zullen in mandaat worden overgedragen aan de Havenmeester van Havenbedrijf Den Helder. Dat zal gebeuren in een

---

<sup>9</sup> Strikt juridisch gezien bestaan er geen overheids NV's. Maar in het spraakgebruik wordt deze aanduiding gebruikt voor normale NV's die geheel in overheidshanden zijn.

overeenkomst waarin die bevoegdheden goed worden omschreven en waarin de financiële condities waaronder e.e.a. geschiedt helder zijn gemaakt.

De Havenmeester wordt dus bevoegd, niet de Directeur Havenbedrijf. Dit met het oog op een goede functiescheiding en om de verschillende belangen goed te scheiden.

#### *Het financiële belang.*

Allereerst zijn er de aanspraken/verwachtingen die de gemeente nu heeft t.a.v. de reguliere exploitatie van de in te brengen terreinen: havengelden, kadegelden, huren etc. Maar er kunnen ook toekomstige inkomsten ingeboekt zijn zoals te verwachten inkomsten uit grondverkoop etc.

Uitgangspunt voor de verzelfstandiging is budgettaire neutraliteit voor de gemeentebegroting.

Dat impliceert dat er afspraken gemaakt moeten worden over de gelden die de gemeente ontvangt vanuit het havenbedrijf.

Wettelijk is geregeld in het BW dat de AvA de jaarrekening van een Vennootschap vaststelt en dat de winst ter beschikking staat van de AvA. Het is echter goed om afspraken te maken tussen de aandeelhouder en het bedrijf wanneer sprake kan zijn van een dividenduitkering. Een helder dividendbeleid is een gezamenlijk belang van aandeelhouder en Havenbedrijf.

#### *Bescherming grondposities gemeente Den Helder.*

In tegenstelling tot een gemeente kan een vennootschap failliet gaan. In dat geval treedt een curator aan om de boedel te regelen. Dan zou het kunnen gebeuren dat gronden, die in eigendom zijn van Havenbedrijf Den Helder, door de curator uit de boedel worden verkocht aan de hoogstbiedende partij die niet per se dezelfde belangen nastreeft als Havenbedrijf Den Helder of de gemeente. Dit kan worden voorkomen door een goede regeling op dit punt. Zie hiervoor op pagina 11.

### *3.7. Financiële aspecten van de verzelfstandiging.*

Bij de financiële aspecten van de verzelfstandiging staat centraal het beoordelen van de haalbaarheid van het omvormingsproces vanuit financieel-economisch perspectief. Ook moeten de havengerelateerde activiteiten financieel worden ontvlochten uit de gemeentelijke organisatie. Om de financiële effecten van de omvorming te kunnen beoordelen, worden eerst de huidige havengerelateerde activiteiten en de daaraan verbonden financiële aspecten (kosten, opbrengsten, activa, passiva) geïnventariseerd. Vervolgens wordt nagegaan:

- hoe het toekomstige HbDH NV financieel zal presteren?
- of dit presteren zelfstandige financiële haalbaarheid impliceert?
- of en hoe dit presteren kan worden geoptimaliseerd?

Hiervoor wordt een financieel model worden opgesteld, waarmee de bedrijfsvoering van HbDH kan worden gesimuleerd. Het financieel model beschrijft de inventarisatie van de in te brengen activa, passiva, kosten en opbrengsten, de inbrengtransactie, de openingsbalans en de toekomstige balansen, resultatenrekeningen en kasstromen van HbDH NV. Desgewenst kan de omvorming in een later stadium geoptimaliseerd worden door scenario's en beleidskeuzes te simuleren en effecten te analyseren.

De volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

- 1) De 'base case' betreft inbreng van de deelgebieden Nieuwe Diep, Nieuwe Werk en kades Oost- en Westoever;
- 2) Budgettaire neutraliteit ten opzichte van de gemeentebegroting:
  - het exploitatieresultaat van de haven is thans niet bekend, omdat er geen organisatorische entiteit havenbedrijf Den Helder bestaat;
  - met alle havengerelateerde activiteiten en daaraan verbonden financiële aspecten te inventariseren en over te dragen aan de nieuwe vennootschap wordt budgettaire neutraliteit

- beoogd. Eventuele correctie vindt plaats via de aanspraak van de gemeente Den Helder op de winst van HbDH NV.
- De budgettaire neutraliteit geldt in beginsel voor alle varianten van het havenbedrijf (incl. 'base case plus'.
- 3) Havenbedrijf Den Helder verkrijgt een toereikende mate van financiële autonomie en eigen verantwoordelijkheid voor balans, resultaat en financierbaarheid;
  - 4) Alle havengerelateerde activiteiten en daaraan verbonden financiële risico's (resultaat, financiering) worden overgedragen aan Havenbedrijf Den Helder:
    - ontwikkeling, exploitatie en beheer van de haven;
    - havenmeesteractiviteiten;
  - 5) Alle op de havenactiviteiten betrekking hebbende activa en passiva worden ingebracht:
    - de economische eigendom van de gronden wordt ingebracht in de vorm van een eeuwigdurende erfpacht om niet. In hoofderfpachtovereenkomst worden nadere voorwaarden vastgelegd;
    - inbreng geschiedt tegen boekwaarde, inbreng tegen marktwaarde is een alternatief scenario;
    - inbreng van alle activa en passiva ('de gehele onderneming') is ook noodzakelijk vanwege een potentiële overdrachtsbelastingclaim.
  - 6) De gemeente Den Helder stelt de initiële financiering ter beschikking op grond van de veronderstelling dat alle in te brengen activa zijn gefinancierd met vreemd vermogen.
    - dit vindt plaats in de vorm van een tienjarige lineaire achtergestelde kredietfaciliteit;
    - HbDH NV wordt verantwoordelijk voor herfinanciering van deze faciliteit en eventuele nieuwe kredietfaciliteiten op basis van eigen kredietwaardigheid en gaat een marktconforme rente betalen;
  - 7) Alle op de havenactiviteiten betrekking hebbende rechten en verplichtingen worden ingebracht. Havenbedrijf Den Helder krijgt recht tot uitgifte terreinen in huur of (onder)erfpacht en is gerechtigd tot de opbrengsten.

### *3.7.A. Dividendbeleid*

De inkomsten uit de haven- en kadegelden die de gemeente momenteel incasseert, vallen na verzelfstandiging toe aan HbDH, die deze inkomsten zal aanwenden voor de uitoefening van haar statutaire taken conform het Bedrijfsplan. Gezien de positieve business case mag er vanuit gegaan worden dat HbDH winst zal maken. Uiteraard zijn hier van jaar tot jaar hier fluctuaties te verwachten, net zo als dat momenteel het geval is, maar een positief resultaat wordt als uitgangspunt genomen. Als aandeelhouder kan de gemeente de bestemming van de winst van de vennootschap bepalen. In beginsel kan ieder jaar de winst worden afgeroomd tot op het niveau van de vrij te laten reserves<sup>10</sup>. Zo'n afroming zal de slagkracht en soliditeit van de onderneming echter nadelig beïnvloeden. Daarom wordt voorgesteld te komen tot een dividendbeleid waarbij enerzijds (een deel van) de wegvallende inkomsten van de gemeente word(t)(en) gecompenseerd en anderzijds de geprognoseerde activiteiten van HbDH kunnen worden uitgevoerd.

#### **Aanbeveling:**

22. Kies voor vastlegging van een gezond dividendbeleid waarbij de belangen van de gemeente en die van HbDH op evenwichtige wijze zijn gewaarborgd.

### *3.8. Personeel en organisatie.*

#### *i. Naamgeving Havenbedrijf Den Helder.*

---

<sup>10</sup> In de toekomst wordt als gevolg van nieuwe wetgeving wellicht een andere norm ingevoerd

De vorming van een breed en krachtig havenbedrijf Den Helder legitimeert dat wordt stil gestaan bij de naamgeving van dat nieuwe bedrijf. Voorgesteld wordt om in navolging van overige zeehavens in Nederland een Engelse naam te hanteren in de communicatie. Dat is algemeen gebruik, omdat ook de klantenkring van zeehavens in deze taal communiceert.

Indien voor een Engelse aanduiding wordt geopteerd, zijn eigenlijk maar 2 namen mogelijk c.q. gebruikelijk:

- Den Helder Seaports: deze naam sluit aan bij Groningen Seaports en Zeeland Seaports. Tevens is de naam goed afkortbaar.
- Port of Den Helder: deze naam sluit aan bij Port of Rotterdam en Port of Amsterdam.

*ii. Uitgangspunt: HbDH wordt krachtige speler.*

Uitgangspunt van de vorming/verzelfstandiging van het Havenbedrijf Den Helder is dat een krachtige speler op economisch terrein wordt gepositioneerd. Een speler met aanzienlijke lokale en regionale verantwoordelijkheden op het gebied van haven, werk, economie, werkgelegenheid etc.

Beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering worden in het Havenbedrijf Den Helder samengevoegd. Een sterk bedrijf, met een gemeente die de regie voert.

Dat uitgangspunt veronderstelt een adequate personele bezetting van Havenbedrijf Den Helder. Dat uitgangspunt veronderstelt tevens dat *alle* betreffende taken die nu binnen de gemeente worden uitgevoerd onder de regie van Havenbedrijf Den Helder komen.

De omvang van die personele consequenties is nog niet helemaal in beeld te brengen, maar als bijv. Kooypunt wordt ingebracht, zal de verantwoordelijkheid voor gronduitgifte overgaan naar Havenbedrijf Den Helder evenals de ambtelijke capaciteit. Datzelfde geldt voor de commerciële functies als werving en acquisitie, accountmanagement, bedrijfscontactfunctionaris c.a. Helder is dat de huidige formatie van de Havendienst wordt ingebracht en dat een Directeur moet worden aangezocht. Er is nog geen uitgewerkt profiel van de laatste, maar gedacht wordt aan een commerciële man/vrouw, met relevante (zee)havenervaring. Daarbij is een goede bestuurlijke antenne een vereiste voor de nieuwe directeur.

*iii. Fase 1: medio 2012.*

De formatieve ruimte van Havenbedrijf Den Helder groeit met de fasering en groei van het Havenbedrijf. Havenbedrijf Den Helder start met een kernformatie die zal groeien.

Het is de bedoeling dat per medio 2012 de organisatieonderdelen die 100% gemeentelijk zijn in het nieuwe Havenbedrijf Den Helder zijn ingebracht. Dan start Havenbedrijf Den Helder met de kernformatie die behoort bij de inbreng op die datum. Deze kernformatie wordt gevormd door fte's die nu in het bestaande apparaat zijn opgenomen. Hun bestaande taken en functies worden ingebracht in het Havenbedrijf Den Helder en de daarmee gemoeide personele en materiële formatie wordt mede in het Havenbedrijf Den Helder ingebracht.

*iv. Budgetten.*

In algemene zin geldt: "taken over: mensen en budgetten over". De komende maanden zal bezien worden hoe dit uitgangspunt werkbaar en bevredigend kan worden gevolgd en geïmplementeerd. Voorts zal worden bezien welke relevante budgetten die nu uitbesteed worden aan derden naar het Havenbedrijf moeten (of kunnen) worden omgebogen.

*v. Overhead c.a.*

Het is de vraag of het zinvol is om alle overhead die gemoeid is met de uitplaatsing van mensen en materiële middelen ook over te plaatsen. Gemakshalve wordt dat vooralsnog *niet* gedaan. Nog niet duidelijk is of dat zinvol is in termen van omvang en schaal en of uitplaatsing van overhead niet inefficiënt zal zijn. Gedurende 2012 zal Dir. Havenbedrijf Den Helder meer definitieve voorstellen ter zake ontwikkelen.

#### *vi. Arbeidsvoorwaarden en CAO*

Er wordt niet naar gestreefd om per medio 2012 het huidige havendienstpersoneel onder een eigen CAO bij Havenbedrijf Den Helder te plaatsen. Het daartoe noodzakelijke traject (opstellen CAO, pakketvergelijking etc.) moet zorgvuldig worden afgelopen en neemt teveel tijd om tijdig voor medio 2012 af te lopen.

In 2012 zal worden gestart met het opzetten van een CAO voor Havenbedrijf Den Helder. Nu al is helder dat de formatie van het nieuwe Havenbedrijf te klein zal zijn om een eigen CAO te hebben. Wellicht zal dus (net als het verzelfstandigde Zeeland Seaports) aansluiting worden gezocht bij de CAO van Havenbedrijf Rotterdam N.V. Op deze wijze hebben straks alle verzelfstandigde havens van Nederland een vergelijkbare CAO.

#### **Aanbevelingen:**

23. Kies voor een naam: Den Helder Seaports of Port of Den Helder.
24. Neem als uitgangspunt bij de personeelopbouw van HbDH: "taak over, mens over".
25. Kies in principe voor aansluiting bij de CAO van overige havens in NV vorm: Rotterdam en Zeeland.

#### *3.9. Relaties van HbDH met de omgeving.*

##### *Provincie Noord Holland.*

Formeel dient de provincie toestemming te verlenen voor de oprichting van een vennootschap. De provincie zal onze voorstellen ter zake alleen afwijzen als sprake is van strijd met de wet of met algemeen belang. Deze toetsing zien wij met vertrouwen tegemoet. Daarnaast is er een materieel belang voor de provincie. Men ziet aldaar de verzelfstandiging als een goed instrument om de (economische) ontwikkeling van Den Helder mee te stimuleren en de provincie is dus positief over de verzelfstandiging.

##### *Willemsoord BV*

In de vorming van HbDH is ook met Willemsoord BV gezien welke kwesties er spelen. In het ontvlechtingdocument dat wij zullen opstellen voor de verzelfstandiging zal t.a.v. Willemsoord BV aandacht worden besteed aan de bediening van de Zeedoksluis en aan beheer en onderhoud van de Flaneerkade.

##### *HSV*

Zoals in eerdere havenverzelfstandigingen al bleek (Rotterdam en Zeeland) is ook het havenbedrijfsleven in Den Helder voorstander van een verzelfstandigde haven. Men heeft daarbij voor ogen dat een haven in een NV-vorm meer klantgerichtheid en meer snelheid van handelen zal tonen en een meer zakelijke gesprekspartner zal zijn dan de huidige overheidsvorm.

##### *MCN*

De Maritime Campus Netherlands is een samenwerkingsverband tussen onderzoeksinstituten, onderwijsinstellingen (vmbo tot en met wo), ondernemers en overheden. Havenbedrijf Den Helder zal optreden als belangrijke gesprekspartner voor de MCN.

## 4. Bijlagen:

*Bijlage 1: Tekening havengebieden*

*Bijlage 2: Aanbevelingen uit Ambitiedocument:*

1. Huidige beheersgebied Havendienst wordt geheel ingebracht in Havenbedrijf
2. Nadere afspraken worden vastgelegd over relevante publieke belangen.
3. gezien de lange termijn waarop een mogelijke bestemmingswisseling van Oostoever aan de orde kan komen wordt Oostoever in beginsel ingebracht in het Havenbedrijf.
4. Nadere afspraken worden vastgelegd over spelende publieke belangen (mogelijke toekomstige bestemmingswijziging, baggerdepots en zuiveringsvraagstukken) in Oostoever
5. Gezien de onzekerheid en derhalve mogelijke lange termijn waarop een mogelijke bestemmingswisseling van Westoever aan de orde komt wordt Westoever (haventerrein) in beginsel ingebracht in het Havenbedrijf.
6. Bij inbreng worden nadere afspraken vastgelegd over mogelijke publieke belangen Westoever waaronder mogelijke toekomstige bestemmingswijziging, mogelijke functiewijzigingen en daaruit voortvloeiende transitieopdracht voor het havenbedrijf).
7. Gezien de bestemming en gebruik van Kooypunt wordt dit terrein in beginsel ingebracht in het Havenbedrijf.
8. Nadere afspraken worden vastgelegd over mogelijke publieke belangen waaronder vestiging van droge en categorie 5 bedrijven op Kooypunt en gemeentelijke prijspolitiek.
9. Gezien de samenhang met omringende terreinen wordt Heldair in beginsel ingebracht in Havenbedrijf Den Helder.
10. Er worden nadere afspraken gemaakt over aansturing van de complexe gebiedsontwikkeling c.a. en over de toegankelijkheid van Heldair.
11. Weeg nader af of de aandelen in BV luchthaven in beginsel over te dragen waren aan het Havenbedrijf als dochteronderneming.
12. Indien JA: maak nader afspraken over het gewenste behoud van Defensie op de luchthaven, over de nadere synergie tussen lucht- en zeehaven. Zorg dat luchthaven niet 'kopje onder gaat' in het totaal van het Havenbedrijf.
13. Er dienen goede afspraken gemaakt te worden tussen Havenbedrijf Den Helder en Willemsoord BV over onder meer bediening Zeedoksluis en het onderhoud en beheer (o.m. tarievenbeleid) van de Flaneerkade
14. Gezien samenhang met havenbeheer wordt Baggerbeheer BV in beginsel ondergebracht in het Havenbedrijf.
15. Overweeg of het zinvol is om in beginsel alle industrieterreinen van Den Helder in te brengen in het Havenbedrijf Den Helder.
16. Breng het nieuwe Havenbedrijf Den Helder onder in een vennootschap.
17. Kies voor een actieve positionering van de aandeelhouder en
18. Regel in een Informatiestatuut nader de verhouding tussen de gemeentelijke organen waar het gaat om de invulling van het aandeelhouderschap.
19. Kies voor verzelfstandiging en niet voor privatisering.

20. Kies voor een onafhankelijke en professionele RvC van 3 mensen.
21. Kies voor handhaving Corporate Governance Code (Tabaksblad).
22. Kies voor vastlegging van een gezond dividendbeleid waarbij de belangen van de gemeente en die van HbDH op evenwichtige wijze zijn gewaarborgd.
23. Kies voor een naam: Den Helder Seaports of Port of Den Helder.
24. Neem als uitgangspunt bij de personeelopbouw van HbDH: "taak over, mens over".
25. Kies in principe voor aansluiting bij de CAO van overige havens in NV vorm: Rotterdam en Zeeland.

RvK  
110915