



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

OGC Gateway™

Health Check Maritiem Cluster



Nu écht kansen verzilveren

Health Check titel:	Maritiem Cluster
Gatewaynummer:	2019-GM-27
Versienummer:	Definitief
Privacy-rubricering:	Organisatievertrouwelijk

Gateway Health Check

Versie nummer: Definitief

Datum van oplevering aan SRO: 23 oktober 2019

Organisatie: Gemeente Den Helder, Provincie Noord-Holland, Ministerie van Defensie

Opdrachtgever: Kees Visser, Zita Pels, Rob Kramer

Gateway Health Check periode: 14 t/m 18 oktober 2019

Gateway Review Teamleider: Pieter Frijns

Leden Gateway Reviewteam: Pieter Bindt

Marjon Nooter

Louke Visser

Context

Den Helder en omgeving zijn in verandering. Een aantal ontwikkelingen en infrastructurele projecten is in gang gezet om de economische groei van de regio (het maritieme cluster) te bevorderen. Samen optrekken naar de toekomst om de economische groeipotentie van de Kop van Noord-Holland te benutten. Dat was het advies van team Deetman-Mans in 2010 uit een onderzoek in opdracht van het ministerie van VROM naar de achterliggende oorzaken van de negatieve demografische ontwikkelingen in de regio.

Met de uitkomst van dit onderzoek is de Taskforce Civiel medegebruik Defensiehaven Den Helder aan de slag gegaan in opdracht van de toenmalige ministers Hillen en Spies en door de leden van de Taskforce aan zichzelf. De opdracht luidde: *Onderzoek de meest optimale benutting van bestaande (defensie)haventerreinen en zoek naar een optimale samenwerking tussen militaire en civiele activiteiten. Werk hierbij de ruimtelijke, maatschappelijke, financiële, proces en bestuurlijke haalbaarheid uit. Geef tot slot aan welk organisatie- en exploitatiemodel voor de militair-civiele haven mogelijk en gewenst is.*

De Taskforce bestond uit deelnemers vanuit het ministerie van Defensie, De Koninklijke Marine, de Gemeente Den Helder, De Provincie Noord-Holland, RVOB, het Havenbedrijf Rotterdam en VNO/NCW.

De daaruit in 2012 verschenen rapportage Civiel medegebruik Defensiehaven Den Helder heeft in een gedragen visie kansen en quickwins benoemd. In lijn met een van de adviezen daarin is voor de integrale sturing aan de civiel-militaire havenontwikkeling het op ontwikkeling gerichte Tripartite Overleg Port of Den Helder (TOP) opgericht, bestaande uit Gemeente, Koninklijke Marine en Provincie. Dit overleg was tevens bedoeld als Raad van Advies van de sindsdien opgerichte NV Port of Den Helder. TOP stelde zichzelf ook ten doel zich in te zetten voor de verdere ontwikkeling van het Maritime Maintenance Cluster. De burgemeester van Den Helder was de voorzitter van het TOP.

De inzet van het TOP-overleg om de door de Taskforce benoemde kansen te verzilveren, heeft nog niet tot voldoende resultaat geleid. Het Maritiem Cluster heeft niet de gerichte aandacht en inzet gekregen vanuit doelstellingen van Rijk en provincie.

Het gewenste doel was en is het ontwikkelen van een sterke, lokale én regionale economie door gezamenlijk te investeren in een sterk Maritiem Cluster en door het investeren in de uitbreiding van de kritische massa van de haven. Om dit doel te realiseren zal er naar de huidige structuur en governance van het TOP-overleg moeten worden gekeken zodat er een vorm van samenwerking wordt gecreëerd die toekomstvast is en alle expertise van betrokkenen positief benut

Vraagstelling

De leden van het TOP-overleg vervullen gezamenlijk de rol van Senior Responsible Owner (SRO). In die hoedanigheid vragen zij een Gateway Reviewtype Health Check aan op de samenwerking van overheden in het Maritiem Cluster.

Aan de Gateway Review ligt de volgende vraagstelling ten grondslag:

In hoeverre zijn het doel en de scope van het maritieme cluster voor alle stakeholders eenduidig, bekend en gedragen en is er sprake van een bijpassende governance zodat er een bijdrage aan de toekomstbestendige economisch gezonde regio in het komende decennium kan worden geleverd.

Hierbij kunnen de volgende onderwerpen aan bod komen:

- Inrichting van de governance (sociale en structurele)
- Sturen in en op samenhang
- Cultuuraspect (eenduidige communicatie en taal)
- Sturingsprincipes
- Belangen en verwachtingenmanagement

Bij de vraagstelling zullen alle vier de aspecten van het 'Klavertje 4' (inhoudelijk, procedureel, relationeel en cultureel) in ogenschouw worden genomen.

Uitvoering van de Gateway™ Health Check

Bij de uitvoering van de Gateway Health Check ligt de focus op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert. De balans tussen effectiviteit en doelmatigheid wordt uitgedrukt in de zogenaamde *optimisation confidence*.

Deze Gateway Health Check bij het Maritiem Cluster is uitgevoerd van 14 t/m 18 oktober 2019 te Haarlem en Den Helder.

De leden van het Reviewteam zijn vermeld op de titelpagina.

Appendix A bevat de intentie van de Gateway Health Check.

Appendix B bevat de lijst van documenten die voor de Gateway Health Check zijn bestudeerd.

Gateway Health Check Optimalisation uitspraak

Status:



De Optimalisation uitspraak is een korte beschouwing van het Reviewteam over de opzet en werking van de onderzochte organisatie op basis waarvan een onafhankelijke, vertrouwelijke uitspraak wordt gedaan over het onderzochte organisatie-aspect. De toelichting van de status staat op de volgende pagina.

Normaliter wordt de Healthcheck uitgevoerd op verzoek van één opdrachtgever uit het ambtelijk domein. Deze Review is uitgevoerd op verzoek van drie opdrachtgevers, waarvan twee politiek bestuurders, vanwege de gekozen besturing. Een Gateway Review is toekomstgericht en is een reflectie op de situatie en voornemens die voorliggen. Het is daarmee nadrukkelijk geen organisatie- of beleidsadvies.

Het Reviewteam is onder de indruk van de complexiteit waar de regio zich voor gesteld ziet. Het is bepaald geen eenvoudige opgave.

Het Reviewteam heeft daarom de vraagstelling, gericht op het Maritieme Cluster, vanuit een brede focus bekeken: een toekomstbestendige economisch gezonde regio.

Het rapport van Deetman-Mans uit 2010 is in de afgelopen jaren als vertrekpunt voor de noodzakelijke veranderingen binnen de regio genomen. Terugkijkend blijken wel enkele resultaten te zijn geboekt maar is het beoogde effect, een toekomstbestendige, gezonde economie in de regio, nog zeker niet bereikt.

Ondanks de vele dromen en initiatieven die er bij verschillende partijen zijn, en de serieuze kansen voor de regio, ontbreekt het aan een gemeenschappelijk (ontwikkelde) ambitie en beeld. Er is geen overkoepelend gedragen programma dat sturend/richtinggevend is voor het starten, uitvoeren en beheersen van projecten. Het ontbreekt tevens aan eenduidige sturing, rol- en taakverdeling, onderling vertrouwen en eenduidige communicatie.

Op dit moment is er sprake van een situatie waarin partijen elkaar in de klem houden en partiële en individuele belangen prevaleren boven gemeenschappelijke belangen. Hierdoor worden kansen gemist en samenwerking bemoeilijkt. Hoewel dit beeld door velen wordt onderkend, blijkt in de afgelopen periode hierin geen doorbraak te zijn bereikt. Zo houden partners elkaar gevangen en drukken zich uit in woorden van onmacht, teleurstelling en irritatie.

Het Reviewteam komt dan ook tot de conclusie dat de huidige situatie en werkwijze niet bijdraagt aan het vergroten van de kans op een toekomstbestendige economie in de regio. Een herijking is daarom niet voldoende. Een nieuwe start is noodzakelijk.

Het Reviewteam is van oordeel dat (1) de huidige inrichting van de governance (TOP) per direct dient te worden stopgezet, (2) een ontwerpende aanpak om te komen tot een gemeenschappelijke visie, doel en aanpak noodzakelijk is en (3) de reeds informeel gestarte gesprekken over samenwerking tussen de havens in Noord-Holland verder moet worden geformaliseerd en geëffectueerd.

Bij de bepaling van de Status van de Gateway Review Optimisation Confidence uitspraak dienen de volgende definities gebruikt te worden.

Kleur	Toelichting status
	GROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als optimaal ervaren. Er worden geen directe aanleidingen gezien om wijzigingen in de balans aan te brengen.
	ORANJEGROEN De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als bijna optimaal ervaren. Door middel van geringe aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten kan wenselijk zijn om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	ORANJE De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als sub-optimaal ervaren. Door middel van aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Dit betreft geen fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.
	ORANJEROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als niet-optimaal ervaren. Door middel van ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij een beperkt aantal aanpassingen betrekking heeft op fundamentele aspecten en de resterende op minder fundamentele aspecten. Het verdient aanbeveling om in eerste instantie aandacht te besteden aan de fundamentele aspecten.
	ROOD De balans tussen het beoogde doel en de daarvoor ingezette middelen wordt als verre van optimaal ervaren. Door middel van zeer ingrijpende aanpassingen in de balans kan deze geoptimaliseerd worden. Waarbij deze aanpassingen betrekking hebben op fundamentele aspecten. Een duidelijke prioritering van verbeterpunten is noodzakelijk om succesvol en planmatig te kunnen optimaliseren.

Aanbevelingen Health Check Reviewteam

Het Reviewteam doet de volgende aanbevelingen met bijbehorende urgentie volgens onderstaande definities.

	Aanbeveling	Urgentie
1.	Stop TOP teneinde een nieuwe start mogelijk te maken	Kritiek
2.	Maak een nieuwe start. Begin gezamenlijk met de formulering van een ambitie en kom tot een gedragen scenario, gericht op een toekomstbestendige en economisch gezonde regio. Laat dit traject faciliteren door de Rijksbouwmeester. Richt na keuze van één scenario een programma in. Maak voor beide fases passende besturings- en samenwerkingsafspraken.	Kritiek
3.	Besluit over geformaliseerde nauwe samenwerking tussen de havens van Noord-Holland (cq. noordelijk Nederland) ten behoeve van een toekomstbestendige, economisch gezonde regio.	Essentieel

Kleur aanbeveling	Toelichting
Kritiek Doe onmiddellijk	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van het grootste belang dat onmiddellijk actie wordt ondernomen.
Essentieel Doe binnenkort	Om de kans op optimale balans tussen effectiviteit en doelmatigheid te vergroten is het van belang dat binnenkort actie wordt ondernomen.
Aanbevolen	De organisatie kan haar voordeel doen met het opvolgen van deze aanbeveling voor een nog betere balans tussen effectiviteit en doelmatigheid.

Bevindingen en aanbevelingen

Algemeen

In 2010 is het rapport Deetman-Mans opgeleverd waarin urgente vernieuwingen zijn opgenomen om te komen tot een toekomstbestendige, economisch gezonde regio. Uit de documentatie en de gesprekken komt het beeld naar voren dat in het afgelopen decennium wel degelijk resultaten zijn geboekt, maar de vraag gesteld kan worden in hoeverre deze resultaten daadwerkelijk hebben bijgedragen aan het bovenliggende doel. Daarnaast hebben zich in de afgelopen jaren, mede onder invloed van politieke, sociale, economische en technologische ontwikkelingen, contextuele veranderingen voorgedaan.

Het Reviewteam constateert dat desondanks het rapport Deetman-Mans nog steeds als uitgangspunt wordt genomen.

Daarnaast blijkt dat het op dit moment ontbreekt aan een gemeenschappelijk gedragen ambitie en visie om tot een integrale afweging en realisatie van activiteiten te komen die de economische gezondheid van de regio moeten verbeteren. Het ontbreekt in de regio niet aan dromen, ideeën, wensen, kansen en op papier beleden urgentie. Het Reviewteam constateert dat deze niet, danwel beperkt, met elkaar worden gedeeld en in samenhang gestuurd. Daarnaast heeft het Reviewteam het beeld gekregen dat sommige ideeën en wensen zelfs strijdig zijn met andere. Maar ook dat de haalbaarheid van de ideeën zeker niet in zijn totaal te realiseren zijn binnen de fysieke en politiek-maatschappelijke ruimte in de regio.

Op dit moment is er een situatie ontstaan waarin belanghebbenden, beïnvloeders en besluitvormers elkaar in de klem houden. Dit resulteert in een gevoel van wederzijds wantrouwen, gebrek aan wederkerigheid en het gebrek aan terzake doende keuzes en besluiten, met als gevolg een beperkte voortgang in de realisatie van een toekomstbestendige, economische gezonde regio.

Hoewel uit de gesprekken nadrukkelijk een beeld naar voren komt van het potentieel van de regio, is de toon van veel gesprekken die van teleurstelling, frustratie, treurigheid en onmacht. Het Reviewteam is dan ook van mening dat het doorbreken van ingesleten patronen noodzakelijk is om tot daadwerkelijk het beoogde effect te sorteren.

Algemene indruk

Het Reviewteam neemt waar dat een gezamenlijk regionaal gedragen voortgang naar het hoofddoel wordt belemmerd door:

- Het uit zicht raken van het hoofddoel onder invloed van:
 - Wij-Zij denken
 - 'ik doe het goed, de anderen moeten het beter/sneller/duidelijker/anders,....doen'
 - Eigen belang boven het algemeen belang stellen.

- Het wederzijds wantrouwen, ontstaan door verschillende en tegenstrijdige geluiden uit deelnemende organisaties (bijvoorbeeld onder invloed van het langdurig voortbestaan van de perceptie cq hoop dat CZSK zeggenschap heeft over de marinehaven).
- Het niet maken van keuzes, leidend tot frustratie en gevoelens van onmacht en treurigheid.
- Een beperkte omgevingssensitiviteit.
- Het wijzigen van omgevingsfactoren, zoals strenger wordende milieu- en veiligheidsregels en het onvermogen om daar adequaat op in te spelen.
- De beperkte aandacht van departementen voor deze regionale uitdaging.

Woorden opgevangen tijdens de interviews

De complexiteit van het vraagstuk komt onder andere tot uitdrukking in veelgebruikte woorden tijdens de Review zoals in onderstaande wordcloud is weergegeven.



In het resterende deel van dit hoofdstuk wordt steeds eerst een aanbeveling gegeven met daaronder de toelichting.

Aanbeveling 1. : Stop TOP teneinde een nieuwe start mogelijk te maken

Toelichting

In 2012 is het TOP ingericht. Uit de gesprekken blijkt dat zowel de samenstelling, werkwijze, nut en doel voor velen onduidelijk is.

Het Reviewteam neemt daarover waar dat:

- er sprake is van een te beperkte scope: focus op ontwikkeling van één domein zonder goede verbinding met andere ontwikkelingen;
- er geen eenduidig, gedeeld en gedragen beeld is van de opgave;
- er sprake is van een onvoldoende ingerichte sturing en samenwerking:
 - Leden zonder mandaat (politiek, bestuurlijk, planologisch, financieel) en geen of beperkte macht en invloed om positieve voortgang te bewerkstelligen
 - Ontbreken van een beschrijving van doel, rollen, taken, escalatie, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en processen
 - Gesloten zijn voor buitenstaanders, tenzij actief benaderd (meermaals genoemd is “....een sigaren rokend, geheim gezelschap...”)
 - In praktijk gericht op informatie uitwisseling maar geen effectieve planvorming en uitvoering waardoor integrale sturing op resultaat naar hoofddoel niet plaatsvindt
 - Beperkte communicatie en samenwerking tussen leden TOP en kernteam: terugkoppeling en sturing
- de door Deetman-Mans in 2010 benoemde urgentie om kansen te verzilveren door het TOP niet adequaat is opgepakt.

Het Reviewteam kan gezien bovenstaande niet anders concluderen dan dat het TOP-overleg onvoldoende/geen bijdrage heeft geleverd aan de realisatie van een transparante en verbindende samenwerking en in de ogen van geïnterviewden eerder hier averechts op heeft gewerkt. Het voortzetten is volgens het Reviewteam ongewenst.

Stop TOP betekent uiteraard niet stoppen met het werken aan een toekomstbestendige, economisch gezonde regio. Daarvoor is een nieuwe start nodig. In de volgende paragrafen volgen aanbevelingen voor een nieuwe start en de onderbouwing daarvoor.

Aanbeveling 2: Maak een nieuwe start. Begin gezamenlijk met de formulering van een ambitie en kom tot een gedragen scenario, gericht op een toekomstbestendige en economisch gezonde regio. Laat dit traject faciliteren door de Rijksbouwmeester. Richt na keuze van één scenario een programma in. Maak voor beide fases passende besturings- en samenwerkingsafspraken.

Toelichting

De bevindingen over de aanpak tot nu toe vat het Reviewteam als volgt samen:

- een gebrek aan echte en goed onderbouwde keuzes;
- het ontbreken van een opbouw van de onderlinge relaties tussen de samenwerkingspartners;

- het ontbreken van een gedragen gezamenlijk belang;
- het gebrek aan onderling vertrouwen, onderlinge wrevel;
- het denken in problemen in plaats van oplossingen;
- de parallelle en ogenschijnlijk elkaar beïnvloedende trajecten worden niet voldoende in en op samenhang worden gestuurd (proces regio deal, samenwerking Provincie-Den Helder, “De Kop Werkt”, Zeestad, Routekaart PoDH, ontwikkeling marinehaven, marine campus Den Helder,...);
- de beperkte besluitvorming, continuïteit, reflecterend en lerend vermogen.

Uit de documentatie en de gesprekken (b)lijkt de regio echter serieuze potentie te hebben die een toekomstbestendige economisch gezonde situatie zou kunnen bewerkstelligen. Aspecten hiervan zijn onder andere de ligging aan zee en water, de ondergrondse infrastructuur, de reeds aanwezige kassenbouw, data centra en offshore en andere industrie.

Om deze kansen te verzilveren, moet wel een aantal aanpassingen in denken en doen plaatsvinden: (1) boven gemeentelijk, regionaal en provinciaal denken, (2) werken vanuit een gemeenschappelijke ambitie, (3) maken van expliciete keuzes en deze daarna handhaven, (4) blijvend in en op samenhang sturen en (5) het creëren van een attitude en cultuur waarbij wederzijds respect, wederkerigheid en flexibiliteit kernwaarden zijn.

Het Reviewteam is van mening dat teneinde een toekomstbestendige economie te realiseren het noodzakelijk is dat de dromen, ideeën en wensen van belanghebbenden in deze regio gezamenlijk geïnventariseerd worden en gezamenlijk in scenario's uitgewerkt worden. Van groot belang is vervolgens dat er een gedragen keuze volgt voor één van de scenario's, waaraan partners zich verbinden en uitvoering geven. Een gekozen scenario vraagt in de vervolgfase om uitvoering in de vorm van een programma met bijbehorende besturing- en samenwerkingsafspraken.

De “ontwerpend onderzoeken” werkwijze die de Rijksbouwmeester onder andere gebruikt bij het “Panorama Nederland” lijkt het Reviewteam daarvoor een passende aanpak teneinde valkuilen uit het verleden te omzeilen en kansen te benutten. De Rijksbouwmeester ziet grote mogelijkheden voor deze regio en wil graag faciliteren. De aanpak heeft als kenmerken:

- uitgaan van veranderkracht;
- denken in kansen en verbeeldingskracht;
- betrekken van de regiopartners in gezamenlijkheid, in dialoog en wederkerigheid;
- beginnen met de vraag of de juiste vragen worden gesteld;
- tijdig agenderen van dilemma's en keuzes;
- verkennen en onderbouwen scenario's;
- beginnen met breder en abstracter uitzoomen en om vervolgens inzoomen naar concretere uitvoerbare projecten;
- identificeren en koppelen van thema's (bijvoorbeeld de energietransitie en veiligheid – marine en kustwacht - aan de opgave van de regio);
- opleveren van besluitrijpe onderbouwde en haalbare scenario's;
- het doorlopen van het proces is even zo belangrijk als het resultaat: elkaar kennen, herkennen, erkennen en gedeeld eigenaarschap;
- werken met een incrementele en iteratieve aanpak;
- gebruik maken van bestaande (ambitie)documenten.

De regio is de beste schaal voor een dergelijk traject omdat burgers zich nog herkennen in deze schaal en er toch voldoende slagkracht is. Van belang is de regio (al dan niet iteratief) te definiëren.

Gezamenlijk doorlopen van dit nieuwe traject (max ca 3-6 maanden) leidt naar mening van het Reviewteam niet tot vertraging maar tot een versnelling van het bereiken van de regio-ambities en een doorbraak in het gewenste draagvlak.

Gezien de Provinciale verantwoordelijkheden adviseert het Reviewteam dat de Provincie Noord-Holland het voortouw neemt.

Aanbeveling 3: Besluit over geformaliseerde nauwe samenwerking tussen de havens van Noord-Holland (cq. noordelijk Nederland) ten behoeve van een toekomstbestendig, economisch gezonde regio.

Toelichting

Het oprichten van de NV Port of Den Helder per 2013 is de realisatie van één van de instrumenten van het Tripartite Overleg Port of Den Helder (TOP), gebaseerd op het uitgangspunt van civiel medegebruik van de Defensiehaven Den Helder. Bij de voorbereiding van het besluit, in opdracht van de ministers van Defensie en Binnenlandse Zaken, zijn naast de gemeente Den Helder en het ministerie van Defensie en de Koninklijke Marine ook het RVOB, VNO/NCW Noordwest-Holland en het Havenbedrijf Rotterdam betrokken geweest. Op basis hiervan is het besluit genomen de haven te verzelfstandigen.

Het Reviewteam stelt vast dat de NV niet de vlucht heeft genomen die door allen werd verwacht en dat er twijfel leeft over de mogelijkheid om tot een rendabel bedrijf te komen. Een aantal bevindingen ligt hieraan ten grondslag:

- Behalve trage en niet altijd zakelijke onderhandelingen over te verwerven kade-grond, is de vrij recente ommekeer bij Defensie (van forse krimp naar gematigde groei) een kink in de kabel van de verwachtingen omtrent civiel gebruik. Ook de verdeelde percepties van de verantwoordelijkheden binnen Defensie bemoeilijken de voortgang in het maken van afspraken. Het Reviewteam stelt vast dat dit wederzijds tot aanhoudend onbegrip en ergernis leidt.
- Ook lijken er onvoorspelbaarheden en onzekerheden inzake milieu- en geluidsbelasting, die door aanscherping van wet- en regelgeving zeer serieus worden genomen. Deze leiden tot risico mijdend gedrag en aarzeling in de besluitvorming.
- Daarnaast is, ruim na het besluit tot oprichting van de NV, vastgesteld dat er sprake is van ernstig achterstallig onderhoud van de kades, waarin op geen enkele manier is voorzien. Bij raadsbesluit dd 16 september jl. is voorzien in de (achterstallige) onderhoudsopgave PoDH. De mate waarin daarin is voorzien is niet bekend bij het Reviewteam.
- Ingrijpend voor de haven zijn de door mondiaal gewijzigde inzichten in het gebruik van fossiele grondstoffen en de impact van de energietransitie, ontwikkelingen aan de gang die leiden tot een teruggang van de gaswinning op de Noordzee.

- Ondanks de hoge potentie die op de middellange en lange termijn wordt verwacht (onderbouwd door diverse wetenschappelijke studies) lijken de offshore ondernemers en energiebedrijven vooralsnog niet erg gretig om te gaan investeren in (voor hen nog onzekere) kansen in de haven van Den Helder: zij willen daarvoor eerst een goed georganiseerd, warm bad.
- De gemeente is momenteel een 100% eigenaar van de NV. Dit heeft ertoe geleid dat de gewenste zakelijke verhouding niet tot stand is gekomen.
- Tenslotte is het overduidelijk dat de haven van Den Helder een kleine haven is, die in de sterk globaliserende wereld een kleine speler is en zal blijven, tenzij door groter denken andere samenwerkingsverbanden tot stand worden gebracht. Er zijn reeds gesprekken over samenwerking binnen Noord-Holland of noordelijk Nederland. Er is daarin nog geen duidelijke lijn gekozen.

Het Reviewteam acht, bij geen wijziging van aanpak en beleid, een rendabele NV Port of Den Helder op termijn weinig kansrijk en bepleit een strategisch besluitvormingstraject tot samenwerking waarbij met kracht wordt voortgebouwd op de ingezette gesprekken. Dit is immers van groot belang voor het bereiken van een toekomstbestendige, economisch gezonde regio. Neem als NV Port of Den Helder, in samenspraak met de gemeente Den Helder en de Provincie, het initiatief voor het starten van dit gesprek.

Vanzelfsprekend is het noodzakelijk om de samenwerking met de hoofdgebruiker en tevens eigenaar van grote delen van de haven, Defensie, blijvend te onderhouden. Het Reviewteam ziet mogelijkheden, en acht het noodzakelijk, dat de samenwerking tussen Defensie met zijn omgeving zich door ontwikkelt tot een transparante en zakelijke relatie.

De volgende Gateway™ Health Check is wenselijk c.q. te verwachten voorafgaand aan het vaststellen van een programmaplan.

Bijlage A

Intentie van Gateway Health Check

Tijdens de Gateway Health Check wordt bij een organisatie of (delen van) keten/netwerk van organisaties bekeken in hoeverre de opzet en inrichting van de verschillende onderdelen en/of de organisatie/ketennetwerk als geheel optimaal is vormgegeven en functioneert (oftewel, er wordt gekeken naar zowel opzet, bestaan als werking). Evenals bij de Gateway Review 0 t/m 5 is het uitgangspunt dat het goed gaat en dat bekeken wordt in hoeverre de manager nog succesvoller kan zijn. Dit betekent dat de focus bij de Gateway Health Check ligt op zowel effectiviteit als doelmatigheid. Hierbij wordt effectiviteit gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel bereikt. Doelmatigheid wordt gezien als de mate waarin de organisatie of (delen van de) keten van organisaties het gewenste doel met een optimale balans van kosten, inzet van middelen en inspanning realiseert.

Vragen die bij een Gateway Health Check aan bod kunnen komen, zijn onder andere:

- Is de doelstelling en bestaansgrond van de (keten /netwerk van) organisaties eenduidig bekend?
- Past de inrichting van de organisatie qua vorm en omvang bij de gestelde taken?
- Bestaat er een gecommuniceerd governance model dat in opzet, inrichting en werking aanwezig is?
- Is de inrichting van de planning-en-control cyclus in lijn met de doelstelling en de besturingsprincipes van de organisatie?
- Is er een optimale balans tussen kosten en baten?
- Is de informatievoorziening zo ingericht dat deze het bereiken van de organisatieresultaten mogelijk maakt?
- Is de beheersing van de processen afdoende?
- Hoe beïnvloedt/versterkt de cultuur van de organisatie respectievelijk de cultuurverschillen tussen de ketenpartners het bereiken van het resultaat?
- Hoe ervaren de organisaties in de keten hun positie en bijdrage aan de keten?

BIJLAGE B

Geraadpleegde documenten

Onderstaande lijst geeft weer welke documenten bij de voorbereiding of in de loop van de Gateway Health Check zijn geraadpleegd.

Nr.	Titel document
1	concept-verslag TOP 15 april 2019
2	concept-verslag TOP 16 februari 2019
3	concept-verslag TOP 6 december 2018
4	verslag TOP 25 september 2018
5	verslag TOP 4 juli 2018
6	verslag TOP 24 juni 2018
7	brief Damen Shipyards aan gemeente Den Helder
8	Brief van HSV aan gemeente Den Helder
9	Brief van vijf havenondernemers aan de gemeente Den Helder
10	Concept gebiedsagenda Wadden 2050
11	Idem 10
12	Brochure Den Helder het maritieme cluster van Nederland
13	Tijdschriftartikel in Het Ondernemersbelang
12	Rapportage systeemstudie energie-infrastructuur Noord-Holland 2020-2050
15	Regionaal Ambitiedocument Kop van Noord-Holland
16	Studie Marinecampus Den Helder (zes delen)
17	Panorama Nederland
18	Voorhoedeproject Den Helder omarmt de zeewering
19	Studie 2x2 bereikbaarheid Den Helder
20	Samenwerkingsagenda gemeente DH en provincie NH
21	Rapportage taskforce civiel medegebruik defensiehaven
22	Propositie regiodeal
23	Omgevingsvisie van de provincie NH
24	Krimp of Niet
25	Routekaart Port of Den Helder
26	TNO rapport: Innovations for Port of Den Helder; infrastructure following offshore wind developments
27	Gebiedsplan Landschap Noord-Holland Regio Wadden en Duinen 2017-2021