

‘Ondernemen, investeren en ontwikkelen’

**Onderzoek beheer en exploitatie
Haven Oudeschild Texel**

Eindrapportage

EINDCONCEPT

OPGESTELD IN OPDRACHT VAN:

Gemeente Texel

DATUM:

19 juni 2015

OPGESTELD DOOR:



Decisio BV

Valkenburgerstraat 212

1011 ND Amsterdam

T 020 – 67 00 562

E info@decisio.nl

I www.decisio.nl

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond.....	1
1.2	Opdracht.....	1
1.3	Doel- en vraagstelling.....	2
1.4	Aanpak	3
2	Situatie en perspectief haven Oudeschild	4
2.1	Deelgebieden en functies	4
2.2	Havengebruikers en hun belangen.....	5
2.3	Huidige situatie beheer en exploitatie	7
2.4	Perspectief	8
2.5	SWOT	9
3	Verkenning scenario's en modellen	10
3.1	Modellen voor beheer en exploitatie	10
3.2	Scenario's	15
3.3	Kosten en opbrengsten	15
4	Afweging modellen	20
4.1	Algemeen	20
4.2	Criteria	22
4.3	Beoordeling modellen aan de hand van de criteria	23
4.4	Conclusie modellen	26
5	Conclusies en aanbevelingen	28
	Bijlage 1. Begeleidingscommissie en geïnterviewde personen	30
	Bijlage 2. Gebruikte documenten	32
	Bijlage 3. Enkele aanvullende havenbeheersorganisaties elders	33
	Bijlage 4. Korte samenvatting Verkenning haven Oudeschild	34

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Op 1 december 2008 heeft de gemeente Texel de haven van Oudeschild overgenomen van het rijk. De gemeente heeft na de overname de ambitie uitgesproken om meer rendement te halen uit de haven. Niet alleen in (sociaal-)economisch opzicht, maar ook wat betreft beleavings- en toekomstwaarde voor het dorp en voor Texel als geheel. In 2013 is in dit kader in samenspraak met betrokkenen het document *Verkenning haven Oudeschild* opgesteld, waarin drie ambitieniveaus zijn beschreven die richting geven hoe deze rendementsverhoging kan worden bereikt. In maart 2014 heeft de gemeenteraad de *Verkenning* vastgesteld, waarbij is gekozen voor ambitieniveau IA met binnensluis (bijlage 4 bevat een samenvatting).

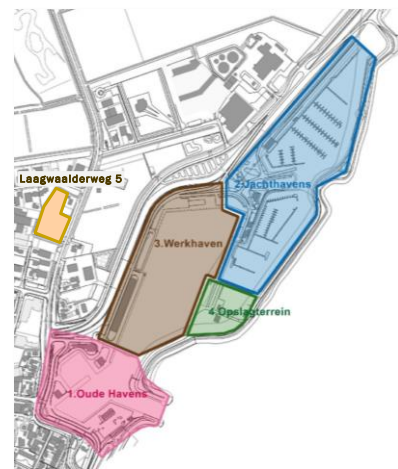
Amendementen 2011 en 2014

In december 2011 heeft de gemeenteraad een amendement van de VVD aangenomen waarin wordt gesteld dat een “gewenste richting zou zijn om de haven wel in eigendom te houden, maar beheer en exploitatie over te laten aan een ter zake deskundige partij.” Op 12 maart 2014 is het gezamenlijke amendement *Sneller en gedragen via QuickScans naar Concrete Plannen* van Texels Belang, VVD, ZZP, D66, CDA en Fractie Waerts vastgesteld. Hierin stellen de betrokken partijen onder meer dat er duidelijkere afspraken moeten worden gemaakt over aanpak en planning, dat bij Ambitieniveau I de Deltadijk in stand blijft en de coupure wordt hersteld, dat de Artist Impression ‘Noodkering’ als Ambitieniveau I A wordt toegevoegd (afbeelding), de beheersvorm specifieke aandacht krijgt en dat de belanghebbenden en experts bij het vervolg betrokken worden. sahsah



1.2 Opdracht

De gemeente is tegen deze achtergrond op zoek naar een beheer- en exploitatievorm voor de haven van Oudeschild, die past bij het ambitieniveau uit de toekomstvisie. Na een aanbestedingsprocedure heeft de gemeente in december 2014 aan Decisio opdracht verstrekt hier nader onderzoek naar te doen en een advies op te stellen. Het onderzoeksgebied betreft de gemeentehaven (Oude Havens, Werkhavens en Opslagterrein) en de havengerelateerde infrastructuur. Ook is kort gekeken naar het terrein Laagwaalderweg 5 op het bedrijventerrein Oudeschild.



De passantenjachthaven en de verenigingshaven zijn in eigendom van, en worden beheerd en geëxploiteerd door respectievelijk de Stichting Waddenhaven Texel (WHT) en de Watersportvereniging

Texel (WSV). In principe vallen deze havens daarmee buiten het onderzoek. Ze zijn wel betrokken als het gaat om kansen op functionele versterking en/of om samenwerkingsmogelijkheden op het gebied van beheer en exploitatie.

1.3 Doel- en vraagstelling

Doelstelling onderzoek

Doel van het onderzoek is om de mogelijke vormen van beheer en exploitatie voor de haven van Oudeschild te verkennen. Deze verschillende vormen worden op hoofdlijn beschreven aan de hand van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, kosten en (financiële) baten. Op basis van de voors en tegens (beoordelingscriteria) worden de vormen tegen elkaar afgezet.

Onderzoeksvragen

De volgende onderzoeksvragen hebben als leidraad gediend:

- Welke criteria en aandachtspunten spelen een rol in de afweging van de beheer- en exploitatievormen ten aanzien van financiën, taken en verantwoordelijkheden, continuïteit, openbaarheid, milieu, duurzaamheid, veiligheid, kwaliteit en professionaliteit?
- Welke onderdelen vallen nu en in de toekomst onder het beheer en de exploitatie? Welke onderdelen moeten te allen tijde bij de gemeente blijven (en op basis van welke overwegingen)? Welke kunnen worden uitbesteed en onder welke voorwaarden?
- Hoe liggen de verhoudingen tussen eigendom, beheer en exploitatie? Moeten deze bij elkaar worden gehouden of kunnen ze ook los bij verschillende partijen worden ondergebracht?
- Welke vormen zijn op basis van deze overwegingen mogelijk en hoe zijn deze te omschrijven in termen van technische aspecten, sociale aspecten, economische aspecten en financiële aspecten? Welke voors en tegens hebben deze vormen?
- Wat zijn de kosten en opbrengsten van de passende modellen?
- Welke model heeft met het oog op de ambities van de gemeente Texel, de daaruit voortvloeiende criteria, de voors en tegens en de sociale, technische, financiële en economische aspecten de voorkeur?



Definities beheer en exploitatie

Het beheer (en onderhoud) van de haven heeft betrekking op de fysieke kant van de haven: ervoor zorgen dat de haveninfrastructuur en faciliteiten (kades, wegen, havenbekken, parkeervoorzieningen etc.) in stand blijven op zodanige wijze dat de continuïteit van het gebruik is gewaarborgd. Ook gaat het hierbij om het schoon, heel en veilig houden van de openbare ruimte. De exploitatie heeft betrekking op financiële kant: het 'uitbaten' van de haven, dus zorgen dat er opbrengsten worden gegenereerd, dat er wordt geïnvesteerd en dat er zorgvuldig met de uitgaven wordt omgegaan. Een scheiding tussen enerzijds beheer (publiekrechtelijk) en anderzijds onderhoud en exploitatie (privaatrechtelijk) leidt tot onduidelijkheden en inefficiënties en tot een verminderde slagvaardigheid, leren ervaringen in bijvoorbeeld Vlissingen en IJmuiden. Het is derhalve aan te bevelen om beheer en exploitatie bij elkaar te houden.

Afbakening

Geen onderdeel van het onderzoek is het bepalen van een programmatische of stedenbouwkundige ontwikkelrichting of een (economische) haalbaarheidsstudie naar verschillende ontwikkelingsopties voor de haven en het bedrijventerrein. Uitgangspunt is zoals eerder gesteld de *Verkenning haven Oudeschild*. Hierin staan ambities en uit te werken uit te werken ontwikkelrichtingen. Ten behoeve van onderhavig onderzoek naar beheer en exploitatie worden een minimum- en een maximumscenario gehanteerd, gebaseerd op de *Verkenning haven Oudeschild*. Hierbij moet worden bedacht dat de keuze voor een bepaald ambitieniveau een beperkte invloed heeft op beheer en exploitatie. Andere uitgangspunten zijn bepalender, zoals behoud van de verschillende functies, programmatische keuzes en dat de voorzieningen op peil moeten worden gebracht. Verder moet er nog een besluit worden genomen over het al dan niet omleggen van de dijk in combinatie met het realiseren van een sluis, hetgeen financiële en/of organisatorische consequenties kan hebben. Dit is dus nog onzeker en om die reden niet in het onderzoek betrokken.

1.4 Aanpak

Het onderzoek bestond uit het bestuderen van onderzoeksdocumenten, beleidsstukken, erfpachtcontracten en financiële gegevens. Daarnaast zijn 38 personen face-to-face of telefonisch gesproken, te weten gebruikers van de haven, gemeentelijke betrokkenen, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, NIOZ Haven BV en Port of Den Helder. Het onderzoek is begeleid door medewerkers van economische zaken, financiën en gemeentewerken. In de bijlagen zijn de betrokken personen, de geïnterviewden en de gebruikte documenten opgenomen.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk schetsen we kort de situatie en de perspectieven voor de haven van Oudeschild. In hoofdstuk drie worden de scenario's beschreven die als uitgangspunten hebben gediend en worden de modellen verkend. Hoofdstuk vier geeft daarna de afweging van de modellen aan de hand van de met de begeleidingscommissie en stuurgroep vastgestelde beoordelingscriteria. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en aanbevelingen.

Bron: gemeente Texel

Kader 2.1. Omvang havenactiviteiten

- Visserij: 19 ligplaatsen Texelse kottervloot: 11 Noordzee, 8 garnalen
- Jachthaven: 250 passantenplaatsen (20.000 overnachtingen per jaar), 225 ligplaatsen verenigingshaven
- Overslag bulk en agrarische producten: 100 schepen, 60.000 ton p/jaar
- Rondvaartschepen: 8 ligplaatsen
- Bruine vloot: circa 1.000 schepen per jaar
- Chartervaart en cruise: circa 150 schepen per jaar
- Grote jachten: circa 20 per jaar

Bron: Verkenning haven Oudeschild

2.2 Havengebruikers en hun belangen

Gebruikers van de haven van Oudeschild zijn:

- *Visserij.* Van oudsher is de visserij een belangrijke gebruiker van de haven van Oudeschild. Een deel van de voorzieningen in de haven is aangelegd met subsidies voor de visserij en in eigendom, beheer en exploitatie van de Collectieve Inkoop Visserijbenodigdheden (CIV). In de jaren '90 is er onder andere 18 mln gulden geïnvesteerd in het verruimen van de haven, is er een steiger aangelegd en de toegang tot de verenigingshaven en de waddenhaven gerealiseerd. De visvangst wordt in Den Helder gelost. Van donderdagavond tot maandagochtend liggen de vissersschepen in Oudeschild waarbij onderhoud wordt gepleegd. De huidige visserijvloot bestaat uit 11 grote kotters en 8 garnalenkotters. Als deze allemaal binnen zijn, moet er een schip dubbel liggen. Bij voorkeur liggen ze direct aan de kade om hun onderhoudswerkzaamheden zo efficiënt mogelijk uit te kunnen voeren. De nieuwe pulstuigen vergroten het belang van voldoende ruimte op de kade. Belangen van de visserij zijn dat er voldoende kaderuimte in het weekeinde beschikbaar is, voldoende milieu/geluidsruimte om te kunnen werken en een verbinding met open zee.



- *Rondvaartschepen.* De acht rondvaartschepen verzorgen onder meer tochten naar plekken in de Waddenzee waar zeehonden te zien zijn ('robbentochten'). De al stevige concurrentie wordt in de visie van enkele schippers op oneerlijke wijze versterkt door kleinere schepen (max. 12 passa-

giers) waarvoor minder strenge regels gelden. Er is weinig ruimte in de haven, voorzieningen ontbreken of laten volgens de ondernemers te wensen over. De golfoploop is regelmatig een knelpunt.

- *Cruisevaart en bruine vloot.* Dit zijn belangrijke gebruikers van de haven van Oudeschild in termen van aantallen schepen, bestedingen en passagiers. De cruisemarkt is groeiende, bij de zeilschepen is nu ook weer sprake van een voorzichtige toename. Voor bruine vloot en de cruiseschepen zijn voldoende en kwalitatief goede voorzieningen essentieel op het gebied van sanitair, water, stroom en wifi. De positie van Texel als bestemming voor deze doelgroep wordt beter als de kwaliteit van de walvoorzieningen omhoog gaat, de mogelijkheden om aan wal te komen worden verbeterd (bijvoorbeeld met een drijvende steiger) én als er meer vertier komt voor de bezoeker. In het kader van dit laatste is een hechte samenwerking met de lokale ondernemers van belang.
- *Verenigingshaven.* De Watersportvereniging Texel (WSV) heeft 350 à 400 leden die op Texel moeten wonen en die samen eigenaar zijn van de verenigingsjachthaven die 225 ligplaatsen heeft. Het aantal leden neemt licht toe, mede als gevolg van het opzetten van een kanoclub en introductielessen; er is echter geen directe uitbreidingsbehoefte. De verenigingshaven beschikt over eigen sanitaire voorzieningen. Met de passantenhaven (ontstaan uit de verenigingshaven) is een samenwerkingsovereenkomst voor de inzet van de havenmeesters, de exploitatie van de voorzieningen, het samen werken uitvoeren, het opvangen van passanten e.d. Een drijvende steiger in de gemeentehaven zou uitkomst kunnen bieden. De verenigingshaven wordt ook gebruikt als verblijfsrecreatie-locatie. Sommige leden wonen de hele zomer op de boot. De haven wordt in die periode ook 's avonds als veilig ervaren.



- *Passantenhaven.* De Stichting Waddenhaven Texel (SWT) is eigenaar en exploitant van de passantenhaven. De Waddenhaven is financieel gezond. Een knelpunt is dat er bij piekdrukke overloop is van jachten naar de gemeentehaven (ruwweg zo'n 500 in het hoogseizoen). De SWT geeft aan klachten te krijgen over de tarieven en de voorzieningen in de gemeentehaven, hetgeen in hun visie ook doorwerkt naar de reputatie van de passantenhaven. Een drijvende steiger zou een deel van de piekbehoefte aan aanmeerplekken kunnen opvangen.
- *Droogdok.* Damen Shipyards is eigenaar en exploitant van het droogdok in de haven. Het droogdok wordt intensief benut, levert werk aan ca. 15 mensen (direct) en heeft een omzet van ca. 1,5 mln. euro. Damen baggert zelf onder het droogdok tot de benodigde diepte van 8,5 m. Belangen zijn voldoende ruimte op de kade, flexibel en klantgericht omgaan met klanten en passend parkeerbeleid. Verder moet er voldoende milieuruimte zijn en blijven voor het droogdok.

- **Overslag.** In de haven wordt per jaar circa 60.000 ton overgeslagen, met name suikerbieten en in mindere mate graan, compost en mest. Daarnaast worden bouwmaterialen aan- en afgevoerd en netten, schelpen en brandstoffen aangevoerd. De overslag van met name compost en mest brengt stofhinder met zich². Wat betreft klachten levert dit in beperkte mate knelpunten op, maar dit is wel een aandachtspunt voor beheer en ontwikkeling. In principe hoeft de overslag van landbouwstromen en bouwmaterialen niet in de haven van Oudeschild plaats te vinden. Dat zou ook in de NIOZ-haven kunnen, hoewel dat voor de aanvoer van suikerbieten uit het midden en noorden van Texel een grotere vervoersafstand betekent.
- **Huurder opslagterrein.** Ooms Construction huurt een deel van het opslagterrein en verleent hier (kade)diensten voor derden. Het terrein is uitvalsbasis voor huidige en mogelijk toekomstige werken op Texel.
- **Horeca.** De horeca-ondernemers in de haven hebben erfpachtcontracten met de gemeente. Momenteel heeft de horeca buiten het seizoen weinig omzet. De horeca is gebaat bij een verdere uitbouw van Oudeschild als toeristisch-recreatieve bestemming (meer schepen, toevoeging programma, evenementen), waardoor er meer aanloop komt en er meer koopkracht toevloeit.
- **Bewoners.** De Dorpscommissie van Oudeschild ziet als centrale uitdagingen om 1) de relatie met het dorp te versterken en 2) om het karakter en de havenfuncties te behouden zoals die nu zijn, ook de zwaardere werkfuncties. Dat betekent dat geïnvesteerd moet worden. Er moet in dit kader worden gekeken hoe er meer uit het toerisme is te halen voor de haven met behoud van de leefbaarheid voor bewoners, ondernemers en bezoekers.



Stichting Havenbelangen Oudeschild (SHBO)

De gebruikers van de haven en de dorpscommissie hebben zich verenigd in de Stichting Havenbelangen Oudeschild (SHBO). DE SHBO is een belangenorganisatie die van zich laat horen als er visies en plannen worden ontwikkeld voor de haven of als er andere zaken spelen die de belangen van de gebruikers raken.

2.3 Huidige situatie beheer en exploitatie

In de jaren na de overname van de haven is in beperkte mate in de haven geïnvesteerd, mede vanwege de verplichting om in de eerste vijf jaar eventuele opbrengsten terug te laten vloeien naar het rijk. De gebruikers zijn van mening dat het hoog tijd wordt dat er voorzieningen van goede kwaliteit worden gerealiseerd, waarbij het vooral gaat om sanitair, stroom, water en wifi. Daarnaast wil men meer slagvaardigheid en flexibiliteit om zaken van de grond te krijgen en te regelen. Men ervaart dat de lijnen lang zijn, en ziet dat ook de havenmeesters en andere ambtelijke betrokkenen daar tegenaan lopen. De ontevredenheid heeft met deze aspecten te maken, niet met de inzet, communicatie en

² Zie Peutz (2015), *Haven Oudeschild te Texel milieuonderzoeken*. Conceptrapportage

deskundigheid met/van de betrokken personen. Er is geen organisatie die voldoende autonomie, (financiële) armslag en een financiële prikkel heeft om de haven beter te laten functioneren. Een knelpunt is de schaarse kaderuimte. Door hier efficiënter en creatiever mee om te gaan en door het realiseren van een drijvende steiger zouden hiervoor oplossingen kunnen worden gevonden. Ook in dit kader is een slagvaardige organisatie nodig die snel besluiten kan nemen en zelf kan investeren.

2.4 Perspectief

Uitgangspunt: Verkenning haven Oudeschild (2013/2014)

De ambities en uitgangspunten voor de haven van Oudeschild zijn in samenspraak met de betrokkenen uit de haven vastgelegd in het document *Verkenning haven Oudeschild*. Daarbij is gekozen voor Ambitieniveau IA. Onderstaand kader geeft een resumé van de speerpunten en uitgangspunten.

Schema 2.1. Speerpunten en ambities uit Verkenning haven Oudeschild

Speerpunten	▪ Behoud bestaande (bedrijfsmatige) functies ▪ Ruimte voor dynamiek en nieuwe activiteiten ▪ Ontwikkeling naar een duurzame haven (energie, afval, natuur, cultuurhistorie) ▪ Prominentere rol werelderfgoedstatus Waddenzee ▪ Nieuwe doelgroepen verblijfsrecreatie
Uitgangspunten en ambities	▪ Behoud huidige onderscheidende vermogen en diversiteit ▪ Aansluiten bij Texelse kernkwaliteiten, kernwaarden en 'DNA' ▪ Duurzaamheid: energie, water, afval, behoud natuur, landschap en cultuur ▪ Oplossing vinden golfoploop Oude Havens bij oostenwind ▪ Kans Werelderfgoedstatus Waddenzee met name promotioneel. Erkenning, morele plicht tot behoud en verbetering, samenwerking andere landen ▪ Versterken verbinding dorp, o.m. door nieuwe omringdijk ▪ Meervoudig ruimtegebruik ▪ Versterking (verblijfs)kwaliteit jachthavens ▪ Vergroting aansluiting tussen havens ▪ Vergroting toeristische attractiviteit Werkhaven ▪ Opslaggebied betrekken bij haven, aantrekkelijke functie geven ▪ Bouw van 15 woningen tot 2015 ▪ Ruimte voor innovatieve bedrijven, proeftuinen e.d.

Het onderscheid met de andere ambitieniveaus is dat in niveau IA de huidige Deltadijk verdwijnt en er een nieuwe dijk om de haven wordt gelegd. Hiermee wordt de verbinding tussen het dorp en de haven hersteld. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt ingezet op ambitieniveau II waarin een coupure in de dijk is voorzien en waarbij de huidige Deltadijk multifunctioneel wordt gebruikt. Verblijfsrecreatie en dagrecreatieve voorzieningen kunnen in of aan de dijk worden gerealiseerd. Ambitieniveau III behelst het aanbrengen van de coupure in de dijk, dagrecreatieve voorzieningen in de Noorder- en Zuiderhaven en transformatie van het opslagterrein (grotendeels) naar verblijfsrecreatie.

Het groeiperspectief voor de haven van Oudeschild ligt hoofdzakelijk bij de toeristisch-recreatieve functies. De cruisesector is een groeiemarkt, de welvarende ouder wordende mens is een groeiende doelgroep die extra bestedingen kan brengen. In de *Verkenning haven Oudeschild* wordt uitgegaan van behoud van de huidige activiteiten en van een beperkte toevoeging van programma in de vorm van woningen, hotelbedden en dagrecreatieve voorzieningen (horeca, winkels, leisure). De bedrijfsmatige functies (visserij, overslag, droogdok) zijn redelijk stabiel; de verwachting is dat dit ook zo zal blijven. Vanuit milieu zijn er juridisch weinig belemmeringen om programma toe te voegen maar met name voor woningen zullen dan extra (bouwkundige/technische) maatregelen moeten worden genomen. Voor de visserij, het droogdok en de overslag beïnvloeden permanente woningen de productieomstandigheden in negatieve zin.

2.5 SWOT

Onderstaand schema geeft een samenvattend overzicht van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor de haven van Oudeschild.

Schema 2.2. Sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen haven Oudeschild

Sterk - Authentieke en gezellige sfeer - Multifunctionaliteit - Kleinschaligheid - Visserij als toeristische trekker - Horeca- en recreatieve voorzieningen - Baggeren en onderhoud op orde	Zwak - Uitstraling opslagterrein - Walvoorzieningen - Bereikbaarheid - Samenhang tussen gebieden - Lege en desolate uitstraling buiten seizoen - Prijs/kwaliteitverhouding bruine vloot - Ondernemerschap - Slagkracht en samenwerking
Kans - Groei cruisemarkt - Werelderfgoedstatus Waddenzee - Welgestelde seniorenmarkt	Bedreiging - Tegengestelde belangen - Beperkte investeringsmiddelen en -bereidheid - Concurrentie, overschot ligplaatsen - Regelgeving

3 Verkenning scenario's en modellen

3.1 Modellen voor beheer en exploitatie

In grote lijnen zijn er drie mogelijke modellen (kader). Deze worden hiernavolgend verder toegelicht.

Kader 3.1. Hoofd-organisatiemodellen beheer en exploitatie

1. **Bij de gemeentelijke organisatie** (Gemeente betrokken bij en verantwoordelijk voor dagelijkse aansturing)
 - Voortzetten huidige model, haven als een van de gemeentelijke taken
 - Optie: intern verzelfstandigen: 'Havendienst Oudeschild'
2. **Tussenvorm** (Gemeente niet of beperkt betrokken bij dagelijkse aansturing)
 - (In)formele samenwerking met andere haven(s)
 - Opties diensten inkopen, havenschap, integratie PoDH, exploitatie aanbesteden
 - Mogelijk CV/BV PPS bij combinatie met (gebieds)ontwikkeling
3. **Op afstand** (Gemeente hooguit aandeelhouder, geen rechtstreekse bemoeienis met haven)
 - Overheids-NV of BV: gemeente wordt (een van de) aandeelhouder(s)
 - Geprivatiseerd havenbedrijf
 - Evt via STAK (stichting administratiekantoor)

3.1.1 Model 1. Bij gemeentelijke organisatie houden (voortzetting huidige model)

In dit model blijven eigendom, beheer en exploitatie in handen van de gemeente Texel. De haven is onderdeel van de portefeuille van een lid van het College van B&W. Bestuurders en ambtenaren zijn verantwoordelijk voor de haven. Binnen de gemeentelijke organisatie vallen zowel de havenmeesterfunctie (nautische autoriteit), het technisch beheer van de gronden en de kades (vastgoedbeheer) en de gebiedsontwikkeling. Mogelijkheid is om de haven intern te verzelfstandigen. Dit houdt in dat alle havenactiviteiten zijn samengebracht binnen een gemeentelijke afdeling. Vaak wordt een interne verzelfstandiging gezien als opstap naar een externe verzelfstandiging. Mogelijke nadelen van het gemeentelijke model zijn een grote afstand tot de markt en het ontbreken van een bedrijfsmatige cultuur en strategie. De gemeente(politiek) blijft betrokken bij de dagelijkse gang van zaken. Vanuit de overheid geeft dit enerzijds grip op ontwikkelingen in de haven, anderzijds bestaat het risico dat havenge-relateerde zaken op de politieke agenda belanden die van weinig gewicht zijn voor het openbaar bestuur. Voor de gebruikers en medewerkers van de haven betekent het dat de lijnen lang blijven en besluitvorming ook over kleinere zaken stroperig blijft verlopen.

Voorbeeld gemeentelijk havenbeheer en exploitatie: Scheveningen

Een zeehaven waar sprake is van volledig gemeentelijk eigendom beheer en exploitatie is **Scheveningen**. Hier worden vrachtscheepsvaart, beroepsvisserij, recreatie en wonen gecombineerd. Het havenbedrijf van de gemeente Den Haag is verantwoordelijk voor het (nautisch) beheer en onderhoud en gebruik van de havens.

3.1.2 Tussenvorm

Een tussenvorm is dat het eigendom wel bij de gemeente blijft, maar dat bij het beheer en de exploitatie samenwerking wordt gezocht met een derde partij. Dit kan zowel een private partij zijn als bijvoorbeeld een andere publieke havenbeheerder. Meerdere varianten zijn mogelijk:

- De meest voor de hand liggende tussenvorm is om op onderdelen **samenwerking te zoeken met een bestaand havenbedrijf**, met als voor de hand liggende partners NIOZ Haven BV en Port of Den Helder. Overigens zijn beide organisaties vrij recent opgestart en daarmee geen ‘rijdende treinen’ waarop kan worden gesprongen’:

- 1) NIOZ Haven BV. De NIOZ-haven is in eigendom van de gemeente Texel en wordt beheerd en geëxploiteerd door NIOZ Haven BV. De gemeente verpacht de haven aan NIOZ Haven BV die een winstgevendheidsdoelstelling heeft en als opdracht om “voor eigen rekening en risico de haven verder te ontwikkelen, realiseren, beheeren, onderhouden en als openbare haven te exploiteren”. De Stichting NIOZ is grootaandeelhouder van deze BV, waarvan de directie statutair wordt gevoerd door de Stichting Administratiekantoor Continuïteit Haven ‘t Horntje. De NIOZ-haven is een in omvang bescheiden, op Texel gelegen haven en wat dat betreft minder bedreigend dan een groter havenbedrijf ‘van de overkant’. Voordelen kunnen worden behaald door goederenoverslag over te brengen, waarmee (milieu)ruimte wordt gewonnen in de haven van Oudeschild en door gezamenlijk beheersactiviteiten in te kopen en uit te voeren. Momenteel wordt in de NIOZ-haven een kade gerealiseerd van 240 meter, waarvoor wordt gezocht naar intensiever gebruik. Een optie is de overslag te gaan doen van bieten, graan, compost etc. die nu in Oudeschild plaatsvindt. Dit vergt zorgvuldigheid om vervuiling van het water te voorkomen, omdat de Stichting NIOZ het water in de haven ook voor onderzoeksdoeleinden gebruikt. Dit is volgens betrokkenen mogelijk en ook elders aan de orde. Nadelen van verplaatsen van activiteiten is dat de inkomsten daaruit dan niet meer ten goede komen van Haven Oudeschild. De opslagfunctie van RWS aan de Laagwaalderweg zou mogelijk ook naar de NIOZ-haven kunnen. Verplaatsing van het droogdok en van de bouwmaterialenafhandeling op het Opslagterrein naar de NIOZ-haven ligt niet voor de hand vanwege de aard van de activiteiten (milieubelasting droogdok) en het belang van het bedrijf dat het opslagterrein huurt.

- 2) Port of Den Helder (PoDH). Het voordeel van deze samenwerking is dat gebruik kan worden gemaakt van de expertise van PoDH en dat mogelijk schaalvoordelen kunnen worden behaald. Op 1 januari 2013 is het gemeentelijk havenbedrijf Den Helder verzelfstandigd tot een overheidsNV waarvan alle aandelen in handen zijn van de gemeente Den Helder. PoDH verzorgt beheer en exploitatie van zowel de havens en kades als de terreinen Kooypunt, Oostoever en havengebonden delen van Westoever. Daarnaast heeft PoDH de regie over de ontwikkeling van het Regionaal Havengebonden Bedrijventerrein (RHB), de discussie over het civiel medegebruik van de havens en terreinen van de Marine en de plannen voor de ‘Noordoostvariant’ (zee-waartse havenuitbreiding inclusief verplaatsing TESO-haven).



Groeimodel

Er is weerstand bij de gebruikers van haven Oudeschild tegen het overdragen van het beheer en de exploitatie aan Port of Den Helder. Dit heeft te maken met de vrees dat de belangen van Oudeschild ondergesneeuwd kunnen raken in een veel groter havenbedrijf, dat de opbrengsten voor Texel verloren gaan en het feit dat de regie dan niet meer op het eiland ligt. Een mogelijkheid is in dit kader om vraaggestuurd, organisch en pragmatisch de samenwerking aan te gaan. Dit zou een groeimodel kunnen zijn naar een intensievere samenwerking. Als de samenwerking leidt tot wederzijdse voordelen, waardering en vertrouwen kan worden besloten om de samenwerking te intensiveren en uiteindelijk zelfs om de gehele beheer- en exploitatie-activiteiten onder te brengen bij Port of Den Helder. Belangrijk hierbij is dat er duidelijkheid is omtrent de kwaliteitseisen die de gemeente Texel stelt aan dienstverlening, voorzieningen, infrastructuur en exploitatie. Daarnaast moeten er evaluatiemomenten worden ingelast, waarna beide partijen moeten kunnen besluiten de samenwerking te beëindigen.

- Binnen een **havenschap** vormen enkele gemeenten samen een gemeenschappelijke regeling onder de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Er is dan sprake van een politiek-bestuurlijke aansturing van het havenschap in de vorm van een dagelijks en algemeen bestuur met wethouders, burgemeesters en eventueel raadsleden. Dit zou bijvoorbeeld kunnen worden opgezet met de havens van Den Helder, Schagen en Den Oever. Aandachtspunt voor machtsverhoudingen, prioriteiten en belangen bij een mogelijke samenwerking is dat Den Helder van een andere orde is dan de andere drie havens. Voor Den Helder zijn Harlingen, Groningen en IJmuiden meer natuurlijke samenwerkingspartners. Deze optie vergt nadere regionale verkenning.

Voorbeeld havenschap: Moerdijk

In de zeehaven van **Moerdijk** is sprake van een havenschap onder gemeenschappelijke regeling tussen de gemeente Moerdijk (50%) en de provincie Noord-Brabant (50%). Het bestuur van Havenschap Moerdijk bestaat uit vertegenwoordigers uit PS en GS van Noord-Brabant en vertegenwoordigers uit gemeenteraad en B&W van Moerdijk. Er is in 2010 een verkenning gedaan om de haven te verzelfstandigen. Uit het haalbaarheidsonderzoek bleek dat dat haalbaar was, maar herfinanciering van een financieel zelfstandig havenschap in een tijd van crisis bleek niet verantwoord. De verzelfstandiging is daarom uitgesteld. De planning is om in 2016 een NV op te richten en de gemeenschappelijke regeling te herzien.

- Een mogelijkheid bij gebiedsontwikkeling is om een **publiek-private samenwerking** op te zetten met een zogeheten **CV/BV-constructie**. Binnen deze constructie werkt een commanditaire (stille) vennoot (CV) samen met een besloten vennoot (BV) als beherend vennoot. In het geval van publiek-private samenwerking in de haven is de gemeente de beherende vennoot en de private instelling de commanditaire vennoot. De commanditaire vennoot is alleen financieel bij het project betrokken. De CV/BV wordt opgericht om het gebied te ontwikkelen en te exploiteren. De beheerfunctie blijft dan bij de gemeente. Zodra de taak van de CV/BV is afgerond houdt deze op te bestaan en komt de beheerfunctie in handen van de gemeente. Deze constructie heeft bepaalde financiële en juridische voordelen. Een voordeel van deze constructie voor de gemeente is dat zij het eigendom van de haven behoudt. Een positieve business case van de gebiedsontwikkeling is een essentiële voorwaarde voor een duurzame en succesvolle samenwerking. Omdat er (nog)

geen sprake is van een concrete gebiedsontwikkeling voor haven Oudeschild laten we de CV/BV-constructie verder buiten beschouwing.

Voorbeeld CV/BV: Harlingen

In de haven van **Harlingen** is sprake van een CV/BV-constructie. De gemeente voert zelf bestuur over de oude havens en de industriehaven. De exploitatie van de nieuwe industriehaven gebeurt sinds 2000 door Harlingen Seaports (ontwikkelmaatschappij CV/BV Westergo). Deelnemers zijn de gemeenten Harlingen (20,5%), Franekeradeel (6%), Menaldumadeel (6%), Leeuwarden (6%), de provincie Friesland (20,5%) en BNG gebiedsontwikkeling BV (41%). Door de crisis is de CV/BV Westergo onder financiële druk komen te staan met als gevolg dat in mei 2014 de provincie Friesland zich uit het bedrijf heeft terug getrokken en de gemeente Harlingen en BNG gebiedsontwikkeling BV de CV/BV gezamenlijk voortzetten

3.1.3 Op afstand

De derde mogelijkheid is om exploitatie, beheer en onderhoud van de haven uit handen te geven aan een zelfstandige entiteit. We gaan niet uit van verkoop, omdat de gemeente Texel heeft aangegeven het eigendom te willen behouden.

- Het op afstand zetten wordt vaak gedaan in de vorm van een **overheidsNV of -BV**. De focus verschuift hierbij van politiek-bestuurlijk naar markt en klant. In het geval van een overheidsNV zijn gemeentelijke overheidsinstellingen volledig aandeelhouder en vertegenwoordigd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Zij benoemen ook de raad van commissarissen (RvC). Voor de omvang van de haven van Oudeschild is deze constructie met een RvC nogal 'zwaar' met hoge (overhead)kosten in relatie tot de omvang van de haven van Oudeschild. Echter, een RvC kan wel helpen het risico te verkleinen dat de gemeente als enig aandeelhouder zich intensief blijft bemoeien met de haven, met als gevolg dat de stroperigheid blijft, evenals de grote afstand tot de markt. In de BV-vorm is het lastiger om nieuwe aandeelhouders toe te laten treden, ook kan een BV niet naar de beurs worden gebracht. Verder is het verschil met de NV-vorm beperkt.

'Taken over: mensen en middelen over'

Het beheer en de exploitatie van de haven van Oudeschild, dus zonder programmatische ontwikkeling, is een aangelegenheid die meer geld kost dan het oplevert. Een haven moet in dit kader worden beschouwd als openbare infrastructuur, zoals een weg. Een positieve business case is alleen haalbaar als er (vastgoed) ontwikkeld kan worden of op andere wijze additionele opbrengsten worden gegenereerd. Dat verandert niet als het wordt aanbesteed of via een overheidsNV of -BV op afstand wordt geplaatst. Door een meer bedrijfsmatige en commerciële bedrijfsvoering zal mogelijk wel efficiënter worden gewerkt en meer inkomsten worden gegenereerd dan nu (zie paragraaf 3.3), maar er zullen nog steeds middelen vanuit de gemeente moeten worden ingebracht onder het adagium 'taken over: mensen en middelen over'. Een private partij wil er (hoogstwaarschijnlijk) alleen risicodragend in stappen als er ofwel opbrengsten zijn te genereren met ontwikkeling en/of er extra subsidie wordt aangetrokken en/of als de gemeente het beheer en onderhoud voor haar rekening blijft nemen. De ervaringen in de afgelopen jaren (Commissie Wortel III, SHBO) ondersteunen dit.

In een enkel geval zijn er naast overheidsaandeelhouders ook private aandeelhouders, waarmee het een publiek-private samenwerking wordt (PPS). Storting van privaat kapitaal betekent dat moet worden getoetst of investering van beheer en exploitatie van de haven nog wel past binnen de Europese aanbestedingsregels. Dit zal waarschijnlijk niet zo zijn, er zal met andere woorden openbaar moeten worden aanbesteed.

Het *voordeel* van een overheidsNV/BV is dat slagvaardigheid en bedrijfsmatig optreden worden gestimuleerd mits het havenbedrijf wordt aangestuurd door iemand met marktkennis en -gevoel en havenexpertise. Door eenduidige aansturing kan betere regionale samenwerking bestaan en wegen politieke risico's minder mee in afwegingen. Financiële risico's blijven bij een 100% aandeelhouderschap hetzelfde, maar een privaatrechtelijke vorm betekent een prikkel om bedrijfs-economisch te werken, maakt kosten en opbrengsten zichtbaarder en vergroot het kostenbewustzijn en de focus op resultaat. Momenteel gaat de gemeente echter kostenbewust met de haven om en staan de kosten en opbrengsten separaat in de administratie. *Nadeel* is dat er kosten zijn verbonden aan het oprichten van een nieuwe organisatie die bovendien moet worden bemensd met een 'zware' directeur. Ook is er minder binding met de gemeente, hetgeen als nadeel kan worden beschouwd voor het borgen van gemeenschapsbelangen. De gemeente als aandeelhouder bemoeit zich niet rechtstreeks (of via de raad van commissarissen) met de concrete bedrijfsvoering. Grotere afstand van de gemeente betekent dat er minder mogelijkheden zijn voor direct ingrijpen en dat er moet worden gewerkt op basis van vooraf gestelde kaders, toezicht en vertrouwen.

Voorbeeld overheidsNV: Port of Den Helder

In Den Helder speelden meerdere argumenten die hebben geleid tot het besluit een zelfstandig havenbedrijf als NV op te richten, namelijk de mogelijkheid tot samenwerking met derden, vergroting van de slagkracht en beperking van de financiële risico's. De situatie in Den Helder wijkt af van eerdere verzelfstandigingen van Nederlandse zeehavens, omdat er nog geen sprake was van een volwaardig havenbedrijf. In bijvoorbeeld Rotterdam, Amsterdam en Zeeland was dit wel het geval. De verzelfstandiging van de haven van Den Helder bestond daarmee uit twee processen, namelijk de vorming van een volwaardige 'onderneming havenbedrijf' (mede om te voorkomen dat er 6% overdrachtsbelasting betaald moest worden) en vervolgens de verzelfstandiging daarvan. Uitgangspunt van de gemeente Den Helder is altijd geweest om 100% aandeelhouderschap te behouden, omdat de gemeente van mening is dat "de taken van Havenbedrijf Den Helder ten nauwste aangestuurd moeten blijven worden door de overheid". Vastgelegd is derhalve dat 1) private partijen geen aandeelhouder kunnen worden van het havenbedrijf en 2) het havenbedrijf niet naar de beurs wordt gebracht.

- Ook zou kunnen worden overwogen om beheer en exploitatie **aan te besteden of over te dragen aan een private partij**. Gezien de omvang van het budget dat hiermee is gemoeid, zal dit Europees moeten worden aanbesteed³.

³ Ondergrens (drempelbedrag) voor diensten voor decentrale overheden in 2014/2015 is € 207.000,-.

Voorbeeld aanbesteding: jachthaven Harlingen

De gemeente **Harlingen** is momenteel (maart 2015) bezig met een aanbestedingsprocedure voor de ontwikkeling en exploitatie van jachthaven Nieuwe Willemshaven. Dit betreft een jachthavenexploitatie en een (in omvang beperkte) programmatische ontwikkeling.

Zowel de gemeente als de gebruikers hechten eraan dat de baten van de haven ten goede blijven komen aan Texel. Het is echter een uitdaging om een onafhankelijke en deskundige partij op Texel die in staat en bereid is om de haven van Oudeschild te gaan beheren en exploiteren. De in de Stichting Havenbelangen Oudeschild (SHBO) verenigde gebruikers hebben belangstelling getoond om eventueel de haven te exploiteren. Het beheer en onderhoud van de infrastructuur is in de visie van de SHBO een gemeentelijke aangelegenheid.

3.2 Scenario's

Het is niet te voorspellen hoe de markt zich precies verder zal ontwikkelen en hoe de plannen exact voor de haven zullen uitwerken. Om aannames te kunnen doen voor de beheersopgave en de mogelijke kosten en opbrengsten, hanteren we een minimum- en een maximumscenario. Deze zien er uitgaande van een ontwikkelperiode van circa 10 jaar (horizon van de visie is 2025) als volgt uit:

Minimumscenario	Maximumscenario
▪ Toevoeging 3 dagrecreatieve voorzieningen met daarboven (dienst)woningen ▪ Drijvende steiger ▪ 15 extra riviercruiseschepen ▪ 3 extra zeecruiseschepen ▪ Groei 50 schepen bruine vloot ▪ 2 extra ligplaatsen rondvaartschepen ▪ Toename grote jachten met 10 ▪ Visserijvloot stabiel ▪ Goederenoverslag stabiel	▪ Toevoeging 3 dagrecreatieve voorzieningen ▪ 15 woningen ▪ 100 hotelbedden, combi zeilschool ▪ Drijvende steiger ▪ 50 extra riviercruiseschepen ▪ 10 extra zeecruiseschepen ▪ Groei 20% passanten ▪ Groei 200 schepen bruine vloot ▪ 4 extra ligplaatsen rondvaartschepen ▪ Toename grote jachten met 20 ▪ Visserijvloot groeit met mosselsector ▪ Goederenoverslag stabiel

3.3 Kosten en opbrengsten

3.3.1 Huidige kosten en opbrengsten

De kosten van de haven bestaan op dit moment hoofdzakelijk uit:

- Infrastructuur: instandhouding kades, terreinen en baggeren van de haven.
- Personeel en organisatie : operationeel personeel, management, huisvesting, ICT

De opbrengsten bestaan uit:

- Havengelden
- Pachten
- Overdrachtsvergoedingen

Op basis van de exploitatie over de periode van 2010 tot en met 2013 (en deels 2014) is een inschatting gemaakt van de actuele kosten en opbrengsten van de haven.

Kosten

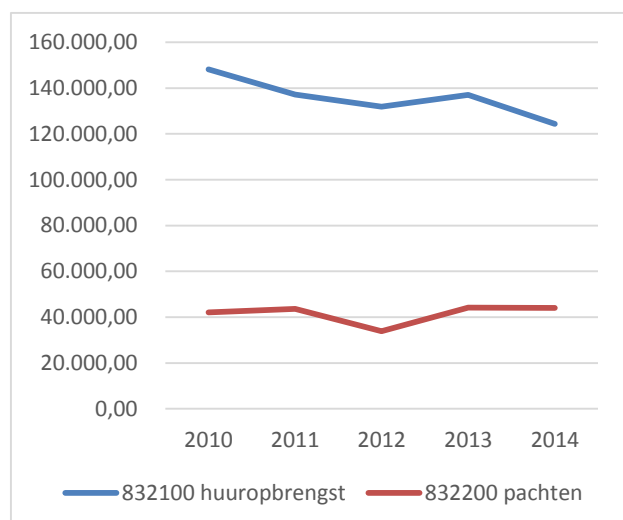
De personeelskosten zijn de grootste post. Deze vertonen een dalende trend van rond de 400.000 euro in 2010/2011 naar iets meer dan 250.000 euro in 2012/2013. De gemeente tekent hierbij aan dat er geen “overhead” in de exploitatie van de haven wordt doorberekend.

Ook de infrastructurele kosten zijn hoog. De belangrijkste daarvan (groot onderhoud kades) treden eens in de zoveel jaar op. Dat betekent dat de jaarlijkse kosten sterk kunnen fluctueren en dat hiervoor voorzieningen moeten worden getroffen. De meeste overige kosten en opbrengsten zijn redelijk stabiel (te maken) over de jaren. Van deze jaarlijks terugkerende kosten zijn de baggerwerkzaamheden het grootst (ca. 100.000 euro per jaar). Aan onderhoud van de infrastructuur (wegen, verhardingen etc.) wordt jaarlijks ongeveer 40.000 euro besteed, aan huisvesting bijna 30.000 euro. Jaarlijks wordt er aan remmingwerk en kades ruim 20.000 euro uitgegeven. Voor afvalinzameling (tot op heden een taak van gemeentewerken) is de afgelopen jaren ongeveer 12.500 euro betaald. De gemeente verwacht dat dit vanaf dit moment eerder rond de 20.000 euro zal zijn. Aan ICT is de haven jaarlijks ruim 4.000 euro kwijt.

Opbrengsten

Op dit moment vormen de uitkeringen van het rijk de grootste bron van inkomsten. Jaarlijks gaat het om ongeveer 630.000 euro. Aan havengelden komt jaarlijks 130.000 euro binnen. Pachtopbrengsten bedragen ruim 40.000 per jaar.

De overdrachten van het rijk zijn gebaseerd op de kosten van personeel, normaal jaarlijks onderhoud en meerjarig onderhoud. Bij de overdracht van de haven is daarbij overeengekomen dat de jaarlijkse kosten van personeel en onderhoud dat vaker dan eens in de 5 jaar plaatsvindt eeuwigdurend wordt vergoed. Groot onderhoud met een cyclus langer dan 5 jaar wordt vergoed voor een periode van 30 jaar. Het rijk kan in onderling overleg met de gemeente deze verplichtingen tot 2019 afkopen (10 jaar na de overdracht), vanaf 2019 kan dat eenzijdig.

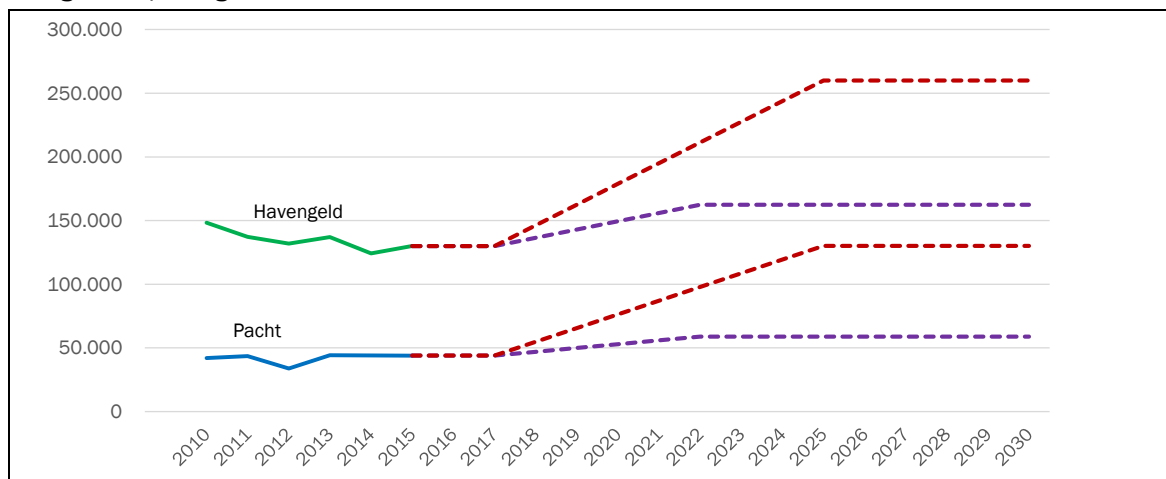


3.3.2 Toekomstige inkomsten

De toekomstige inkomsten zijn afhankelijk van marktontwikkelingen en de mate waarin het 'havenbedrijf' Oudeschild hierop weet in te spelen. Naast de bestaande inkomsten uit havengelden en pacht kan het havenbedrijf ook inkomsten genereren uit de ontwikkeling van terreinen in en om de haven. Deels kan dit door op het bestaande haventerrein nieuwe ontwikkelingen mogelijk te maken, deels kan het ook door het terrein aan de Laagwaalderweg, met een oppervlakte van ca. 2.500 m² en de steenlostkade met opslagterrein van ca. 2.300 m² te ontwikkelen. Hiervoor geldt wel de voorwaarde dat voor het huidige gebruik een alternatieve locatie moet worden gevonden.

Voor de marktontwikkelingen is uitgegaan van de 2 scenario's uit de vorige paragraaf. Bestaande inkomsten zijn geëxtrapoleerd aan de hand van de nieuwe markten die bediend worden. Omdat ook in het lage scenario sprake is van een uitbouw van de haven (bijvoorbeeld het toevoegen van een drijvende steiger en het mogelijk maken van dagrecreatieve voorzieningen) zullen ook in het lage scenario de inkomsten kunnen toenemen. We gaan uit van een potentiële toename op termijn van de havengelden met een ongeveer een kwart in het lage groeiscenario en een mogelijke verdubbeling in het hoge scenario. Door het toevoegen van programma kunnen (de relatief bescheiden) pachtinkomsten in een laag groeiscenario mogelijk toenemen met een derde en in een hoog groeiscenario (waarin ook een hotel en woningen worden gerealiseerd) in potentie verdrievoudigen.

Prognose opbrengsten uit havenactiviteiten in euro's



Op korte (bij afkoop door het rijk) of langere termijn (indien de huidige jaarlijkse overdrachten blijven bestaan tot het einde van de overeengekomen termijn) zullen de inkomsten uit de overdrachten van het rijk aflopen. Bij afkoop in 2018/2019 staat daar een eenmalige vergoeding van naar verwachting ca. 13 miljoen euro tegenover. Op de langere termijn kunnen hiermee naar verwachting niet de volledige onderhouds- en renovatiekosten worden gedekt. Voor specifieke projecten (bijvoorbeeld een drijvende steiger) kunnen nieuwe subsidies worden aangetrokken, bijvoorbeeld bij de provincie of het Waddenfonds.

3.3.3 Toekomstige kosten

De kosten zijn enerzijds afhankelijk van het type haven dat Oudeschild is en wil zijn. Het in stand houden van de huidige kades is kostbaar, vandaar dat in eerdere analyse over de toekomst van Oudeschild is uitgegaan van het vervangen van een deel van de bestaande kades door taluds. Dit heeft echter ook zijn weerslag op de gebruiksmogelijkheden van de haven. Minder kades betekent dat er ook minder ruimte is voor de visserij en overslag van goederen. Naast de vraag over investeringen en onderhoud van de infrastructuur speelt ook de organisatievorm een rol in de kosten: de organisatievorm bepaalt (mede) de synergie die in samenwerking met andere havens kan worden gevonden en de kosten van de eigen organisatie van de haven.

Kosten damwanden

Ook bij de onderhandeling over de overdracht van het rijk naar de gemeente is er veel over de kosten van de damwanden te doen geweest. Ramingen van de vervangingskosten liepen uiteen van 3.000 tot 6.000 euro per strekkende meter. In de haven is ongeveer 1500 meter damwand. Afhankelijk van de staat van onderhoud zullen delen eerder of later vervangen moeten worden. De technische levensduur is veertig jaar⁴. Vanwege de forse kosten is geopperd op termijn ongeveer een derde van de kades op termijn te vervangen door taluds, wat een eenmalige investering in nieuwe damwanden van 1,5 tot 3 mln zou kunnen besparen. In 2005 is 800 meter aan damwanden vervangen en voorzien van anodes waardoor de verwachte levensduur 40 jaar bedraagt. Nog eens 300 meter bestaande damwand is ook voorzien van anodes waardoor ook hiervan de levensduur wordt verlengd.

Overige kosten

De kosten voor personeel en organisatie zijn afhankelijk van hoe de haven in de toekomst wordt georganiseerd:

- De kosten voor personeel en organisatie zijn bij de gemeente relatief laag. 'Overhead' wordt niet doorberekend en bepaalde kosten kunnen worden gedeeld met andere organisatieonderdelen.
- Operationele kosten, maar bijvoorbeeld ook die van bepaalde onderhoudswerken kunnen mogelijk nog omlaag wanneer samenwerking met andere havens wordt gezocht (schaalvoordelen, synergie). Gezien het huidige kostenniveau zal dit effect naar verwachting beperkt zijn.
- Een zelfstandige organisatie kost geld. Taken die nu binnen het gemeentehuis om niet worden uitgevoerd (of waarvan kosten niet worden doorberekend) zullen bij een verzelfstandiging volledig in de havenexploitatie terecht komen. Management, maar ook het houden van eigen kantoorruimte en werkplekken brengt de nodige kosten met zich mee.
- Ontwikkelkosten. Indien een nieuw havenbedrijf ook een ontwikkeldoelstelling heeft, zullen hiermee ook kosten gemoeid zijn. Ontwikkelingen vergen investeringen en ook de nodige inzet van personeel.

⁴ Hiervan is ook bij de overdracht uitgegaan, daarbij is ook uitgegaan van de lage raming van de kosten (bron: Fugro).

3.3.4 Exploitatieresultaat

In recente jaren (2012 en 2013) heeft de haven een positief operationeel resultaat laten zien en zijn de reserves versterkt. Dit was vooral mogelijk door een efficiëntere personele organisatie. Heikel punt is dat wanneer de rijksinkomsten wegvallen of worden afgekocht, de lange termijn-vervangingsinvesteringen niet zijn gegarandeerd, zeker niet wanneer deze aan de bovenkant van de bandbreedte uitvallen. Wanneer de kosten van een volledige renovatie worden omgeslagen naar een jaarlijkse reservering en op de termijn geen vergoeding van het rijk meer wordt verkregen dan ontstaat een negatief resultaat van 200.000 euro tot 500.000 euro per jaar. De lage waarde geldt bij een hoog scenario voor de opbrengsten en de optimistische kostenraming voor het vervangen van de damwanden. De hoge waarde geldt wanneer de haven er niet in slaagt de opbrengsten structureel te verhogen en de vervangingskosten blijken tegen te vallen. De gemeente heeft dan wel in 2019 een afkoopsom ontvangen. Bij een voortzetting van de huidige overdrachten van het Rijk zou de exploitatie in het gunstigste geval (dus bij een stijging van de opbrengsten in het hoge scenario, en relatief lage kosten bij de vervangingsinvesteringen) op termijn net uit kunnen.

Aan de kostenkant is in een zelfstandige organisatie weinig te stroomlijnen. Extra opbrengsten kunnen uitkomst bieden, en mogelijk kunnen bepaalde kosten nog verder worden gedrukt in de samenwerking met andere partijen.

4 Afweging modellen

4.1 Algemeen

De in het vorige hoofdstuk beschreven beheer- en exploitatiemodellen zijn structuren die op zichzelf niet per se de oplossing zijn om de knelpunten op te lossen of om de kansen te benutten. Een structuur lost niet alle problemen op, maar is faciliterend. Echter, wel is het zo dat het ene organisatiemodel betere condities creëert dan de andere om tot effectiever en efficiënter havenbeheer en exploitatie te komen. Daarbij is het zaak om te zorgen voor schaal (efficiency, deskundigheid), prikkel (cash genereren) en juiste persoon aan het roer⁵. Verder moet worden bedacht dat de ontwikkelscenario's bepalender dan zijn dan het beheer- en exploitatiemodel in het genereren van meer opbrengsten. In theorie zijn alle modellen in staat dezelfde opbrengsten te realiseren. Het onderscheid zit er vooral in dat de organisatie in het ene model beter is geëquipeerd dan het andere en de voorwaarden creëert waaronder de opbrengsten ook in praktijk gemaximaliseerd kunnen worden.



Randvoorwaarden en omstandigheden die in alle modellen gelden zijn:

- Het model moet juridisch, technisch en politiek haalbaar zijn. In het vorige hoofdstuk en in bijlage 3 zijn voorbeelden opgenomen van hoe elders met havenbeheer wordt omgegaan en ervaringen met de verschillende oplossingen.
- De gemeente heeft uitgesproken het eigendom te willen behouden. Dit betekent blijvende betrokkenheid. Echter, ook heeft de raad zich uitgesproken dat beheer en exploitatie niet meer door de gemeente moet worden gedaan; de betrokkenheid als eigenaar wordt daarmee geïnterpreteerd als indirect en op afstand.
- De gemeente blijft als lokale overheid eindverantwoordelijk voor zaken als openbare orde en veiligheid, vergunningverlening, bestemmingsplannen e.d. Bepaalde uitvoerende taken op dit gebied kunnen eventueel worden uitbesteed, maar de gemeente zal hierin altijd een (toezichhoudende) rol moeten spelen.
- Onder uit te besteden activiteiten voor de haven worden verstaan beheer (incl. afhandeling scheepvaart), onderhoud, exploitatie en ontwikkeling van de haveninfrastructuur, haventerreinen en havenfuncties, met de daarbij behorende marketing, communicatie, commerciële uitnutting etc. Beheer en onderhoud van de openbare infrastructuur, openbaar groen, parkeerplaatsen, toeleidende wegen etc. blijven bij de gemeente. Dit is ook als uitgangspunt gebruikt bij de financiële berekeningen in paragraaf 3.

⁵ Om een eerste beeld te schetsen: het moet een persoon of organisatie zijn die kennis, ervaring en affiniteit heeft met zowel de commerciële als de financiële kant van beheer en exploitatie van een multifunctionele haven, die de taal van de ondernemer spreekt maar ook een goed ontwikkeld gevoel heeft voor hoe het lokale bestuur werkt, die stressbestendig is, die belangen ziet en daar sensitief en creatief in onderhandelingsituaties mee omgaat, die onafhankelijk is en voldoende gezag en draagvlak heeft - of kan opbouwen - om tussen en wanneer nodig boven de partijen in de haven te staan.

- Eis is dat de gebruikers van de haven tevreden zijn over de kwaliteit van de infrastructuur zodat zij hun activiteiten goed kunnen uitvoeren. De gebruiker staat centraal, dat wil zeggen dat de voorzieningen aansluiten op de behoefte en dat de prijs-kwaliteitverhouding concurrerend is met andere havens. Ook moet er sprake zijn van een klantgerichte houding en moet op flexibele en creatieve wijze invulling worden gegeven aan de dienstverlening, zonder dat sprake is van voorkeursbehandelingen. De haven moet openbaar zijn en blijven en op onafhankelijke wijze worden beheerd en geëxploiteerd.
- Het uiterlijk en het gebruik van de haven passen in het beeld dat de gemeente Texel van de haven heeft. De infrastructuur (wegen, kades, parkeerterreinen) en openbare ruimte voldoen aan de eisen die er functioneel aan worden gesteld en zorgen voor een aantrekkelijke verblijfskwaliteit. Hier hoort de ambitie bij dat bestaande activiteiten kunnen worden gecontinueerd, hou dus rekening met vervangingsinvesteringen voor de kades, ook bij op afstand zetten.
- De haven voldoet aan alle van overheidswege te stellen veiligheidseisen en overige voorschriften. Tijdens het uitvoeren van onderhoud kunnen de normale bedrijfsmatige activiteiten op de haven doorgang vinden.
- Kades kosten in de regel meer geld dan ze puur met haven- en kadegelden opleveren. Verdienpotentie zit met name in de gebieds- en vastgoedontwikkeling. Een private partij zal daarom vaak wel zijn geïnteresseerd om de exploitatie van een haven te doen, maar niet of minder in het beheer en de instandhouding van de haveninfrastructuur.
- Tot slot is zoals eerder aangegeven het vinden van een geschikte partij om mee te samenwerken of beheer en exploitatie bij onder te brengen een uitdaging. Op Texel is geen onafhankelijke organisatie (dwz zonder belangen in de haven) die de benodigde kennis, ervaring en expertise heeft om op bedrijfsmatige wijze een haven te beheren en te exploiteren. En tegen een organisatie 'van de overkant' is weerstand bij de gebruikers.

Laagwaalderweg 5

Op het bedrijventerrein in Oudeschild ligt aan de Laagwaalderweg 5 een perceel van circa 0,25 hectare met kantoor/werkplaats dat een opslagfunctie heeft voor het beheer van de haven. Rijkswaterstaat heeft recht op gebruik van een derde deel van dit terrein (voor beheer en onderhoud van de veerhaven) en van de steenlostkade (voor de kustlijnverzorging). Dit terrein kan mogelijk kansen bieden om een deel van de activiteiten die nu in de haven gebeuren op te vangen, waardoor er in de haven ruimte ontstaat voor nieuwe functies. Dit moeten dan wel niet-kadegebonden activiteiten zijn, waarbij rekening moet worden gehouden met verplaatsingskosten. Als het terrein wordt ondergebracht bij beheer en exploitatie van de haven, blijven de eventuele opbrengsten uit verhuur toevallen aan de haven. Dit geldt overigens ook voor de steenlostkade. In het document *Bijlagen advies overname Rijkshaven Oudeschild* worden de inkomsten uit grondexploitatie (verhuur) van de steenlostkade op € 10.000 en van de Laagwaalderweg 5 op € 5.000 geraamd. Als RWS haar activiteiten aan de Laagwaalderweg verplaatst naar de NIOZ-haven zou een deel van het terrein kunnen worden verhuurd, en daarmee de opbrengsten vergroot. Vanwege de functionaliteit van Laagwaalderweg 5 voor de haven en de kansen die het biedt om ruimte in het havengebied te creëren, is het zinvol om dit perceel bij beheer en exploitatie van de haven onder te brengen. Wat betreft mogelijke verhuuropbrengsten kan het perceel bijdragen aan de verdien capaciteit van de haven, zij het in beperkte mate.

4.2 Criteria

In figuur 4.1 zijn de criteria opgenomen op grond waarvan de mogelijke modellen moeten worden getoetst. De criteria zijn gegroepeerd, waarbij we vier categorieën hebben gehanteerd: financieel, economisch, organisatorisch en sociaal / maatschappelijk:

1) Financieel

- a) Schaalvoordelen (kosten): de (organisatie)kostenvoordelen die kunnen worden behaald doordat er een grote organisatie ontstaat of doordat samengewerkt wordt waardoor efficiënter kan worden gewerkt en er dus minder mensen en middelen nodig zijn
- b) Opbrengstmaximalisatie: de mate waarin het model het mogelijk maakt / bijdraagt aan het genereren van meer opbrengsten doordat er een sterke prikkel is om meer winst te maken en meer gebruik kan worden gemaakt van commerciële expertise en netwerken.
- c) Beperking risico's: de mate waarin het gekozen model eraan bijdraagt dat de gemeente minder financiële risico's loopt, zowel door onzekerheden in inkomsten en kosten op korte termijn als wat betreft de meer lange termijn financiële risico's van de (onzekerheden in de) kosten voor instandhouding en vervanging van de haveninfrastructuur.

2) Economisch

- a) Aansluiting marktbehoeften en -ontwikkelingen: voorziet het model erin (door prikkels, vrijheid van handelen, kennis en expertise) dat goed kan worden aangesloten op marktvraag en -ontwikkelingen.
- b) Kansen voor verdere ontwikkeling: de mate waarin het mogelijk is om de haven verder te ontwikkelen wat betreft programma, kwaliteit en activiteiten. Hierbij gaat het ook om investeringsmogelijkheid en -bereidheid van de partner dan wel nieuw op te zetten organisatie.
- c) Klantgerichtheid /soepel verloop dienstverlening: mogelijkheden in het model om accuraat (snel, flexibel, creatief) in te kunnen spelen op de vraag van de klant.

3) Organisatorisch

- a) Slagvaardigheid: korte lijnen binnen de beheersorganisatie en in de 'governance' (aansturing) waardoor besluitvorming snel verloopt en in algemene zin (dus ook naast de directe wensen van de klant, zie 2c) adequaat problemen kunnen worden opgelost en investeringen kunnen worden gedaan om de kwaliteit van en het reilen en zeilen in de haven te verbeteren.
- b) Deskundigheid: mate waarin ofwel binnen de beheersorganisatie zelf, dan wel bij samenwerkingspartners over passende technische, nautische, financiële en commerciële/marktdeskundigheid kan worden beschikt.
- c) Continuïteit: draagt model eraan bij dat de continuïteit van het beheer en exploitatie conform de gestelde eisen is gewaarborgd.
- d) Duidelijkheid taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden: zorgt het model dat er duidelijkheid is wie waarvoor aanspreekbaar is, zodat er de juiste prikkels zijn om tijdig te investeren en zorg te dragen voor goed beheer.

4) Sociaal / maatschappelijk

- a) Draagvlak gebruikers: staan de havengebruikers achter het organisatiemodel.
- b) Grip gemeenteraad: mate waarin er in het model door de politiek grip kan worden gehouden op wat er in / met de haven gebeurt, afgezien van de wettelijke bevoegdheden die de gemeente heeft en houdt op het gebied van veiligheid, openbare orde, milieu, ruimtelijke ordening e.d.
- c) Meerwaarde voor het dorp en voor Texel: draagt het model bij aan de meerwaarde van de haven voor het dorp en voor Texel als geheel bijvoorbeeld door het aantrekken van extra bestedingen, werkverschaffing, bijdrage aan verenigingsleven en sociale cohesie e.d.
- d) Aansluiting/realisatie ambities op het gebied van duurzaamheid en andere gemeentelijke beleidsthema's: mate waarin er in het model wordt / kan worden bijgedragen aan de ambities van de gemeente op het gebied van duurzaamheid, milieu, leefbaarheid e.d.
- e) Onafhankelijkheid en van haven en kades, zodat er geen partijen worden bevoor- of benadeeld, dan wel daar schijn van is.
- f) Openbaarheid: zorgt het model ervoor dat de haven openbaar blijft voor alle gebruikers.

4.3 Beoordeling modellen aan de hand van de criteria

1. Financieel

	Schaalvoordelen (kosten)	Beperking risico's	Opbrengstmaximalisatie
1. Gemeente			
a. huidig model voortzetten	In zowel model 1a als 1b zijn geen schaalvoordelen en daarmee gepaard gaande kostenbesparingen te behalen ten opzichte van nu	De gemeente houdt de huidige financiële risico's	De afstand tot de markt, de beperkte slagkracht en het ontbreken van commerciële prikkels belemmeren extra opbrengsten
b. met interne verzelfstandiging			
2. Tussenmodel			
a. samenwerking NIOZ Haven BV	Samenwerking met een ander havenbedrijf, met name PoDH, kan schaalvoordelen opleveren doordat activiteiten, kennis en expertise niet structureel in huis hoeven te zijn	Beheer en exploitatie blijft een gemeentelijke aangelegenheid, waarmee de gemeente ook de risico's houdt. Beide organisaties zijn betrekkelijk nieuw, hetgeen risico's heeft en een stapsgewijze aanpak inhoudt	Beide mogelijke partners zijn private organisaties met commerciële doelstellingen waardoor er mogelijk - onder de juiste afspraken - ook voor Oudeschild kansen zijn om meer bestedingen aan te trekken
b. samenwerking Port Den Helder	maar naar behoefte kunnen worden ingeschakeld, en door gezamenlijke inkoop en flexibele inzet van mensen en middelen		
3. Op afstand			
a. overheidsNV/BV	Een zelfstandig havenbedrijf oprichten brengt kosten (overhead, personeel) met zich. De privaatrechtelijke vorm betekent daarbij dat kosten en risico's beter zichtbaar en beheersbaar worden, hoewel de gemeente ook nu al kostenbewust met de haven omgaat	De gemeente blijft 100% aandeelhouder en houdt daarmee risico's m.n. op langere termijn, maar minder risico's op jaarlijkse kostenoverschrijdingen.	Aanbesteding aan een marktpartij of verzelfstandiging naar een NV/BV met een winstdoelstelling betekent een prikkel om opbrengsten te genereren. In het geval van overheidsNV/BV stroomt de winst als dividend weer terug naar de gemeente, bij aanbesteding niet
b. aanbesteding private partij			

2. Economisch

Aansluiting markt		Kansen verdere ontwikkeling	Klantgerichtheid
1. Gemeente		Zelfde als in huidige situatie: de gemeente heeft mensen, middelen en instrumenten om te ontwikkelen, maar beperkte marktaansluiting	In deze situatie is dit afhankelijk van de welwillendheid van personen die echter in beperkte mate flexibel en snel kunnen inspelen op wensen van de klant
a. huidig model voortzetten	Doordat het een gemeentelijke aanwezigheid blijft, zijn de prikkels om marktgericht te werken beperkt		
b. met interne verzelfstandiging			
2. Tussenmodel		Partnerorganisaties hebben weinig belang in ontwikkeling Oudeschild en zijn volop bezig met eigen ontwikkeling(en)	Weinig verschil ten opzichte van de huidige situatie
a. samenwerking NIOZ Haven BV	Beide organisaties zijn private organisaties met commerciële doelstellingen; mogelijk kan worden aangehaakt bij hun commerciële activiteiten en marktkennis en -affiniteit		
b. samenwerking Port Den Helder			
3. Op afstand		Mits er voldoende kennis en investeringscapaciteit en -bereidheid is biedt deze optie de meeste kansen op verdere ontwikkeling, met daarmee de meeste positieve effecten op omzet en banen	In dit model zijn de sterkste prikkels om de klant tevreden te stellen, dus zal de klantgerichtheid toenemen
a. overheidsNV/BV	Door private vorm en doelstelling van winstmaximalisatie ontstaan mogelijkheden en prikkels om aan te sluiten op marktontwikkelingen en -vraag		
b. aanbesteding private partij			

3. Organisatorisch

Slagvaardigheid		Deskundigheid	Continuïteit	Duidelijkheid taken / verantwoordelijkheden
1. Gemeente		In dit model blijft de deskundigheid voor goed havenbeheer aanwezig	Het binnen de gemeentelijke organisatie houden biedt goed zicht op continuïteit	In het huidige model zijn verschillende personen met de haven actief met verschillende rollen en bevoegdheden
a. huidig model voortzetten	Inbedding ambtelijke en politieke organisatie betekent lange lijnen en beperkte focus en prioriteit			
b. met interne verzelfstandiging				
2. Tussenmodel		Vooraf samenwerking met PoDH biedt mogelijkheid om gebruik te maken van aanvullende deskundigheid	Idem als model 1	Idem als model 1
a. samenwerking NIOZ Haven BV	Beheer en organisatie blijft binnen gemeente waardoor slagvaardigheid beperkt wordt			
b. samenwerking Port Den Helder				
3. Op afstand		Hangt sterk af van hoe het wordt ingevuld of aan wie wordt aanbesteed. De op te richten BV zal lean and mean zijn, dus ook niet alle deskundigheid in huis hebben	Gemeente blijft eigenaar dus continuïteit is gewaarborgd. Bij aanbesteding hangt het af van 'robuustheid' van de organisatie die het gaat doen	Hiermee wordt het helderder: de directeur van de BV dan wel van de private partij is verantwoordelijk voor reilen en zeilen op de haven, mits beheer én exploitatie bij elkaar worden gehouden
a. overheidsNV/BV	Afstand tot gemeente en prikkels bieden mogelijkheden slagvaardiger te opereren			
b. aanbesteding private partij				

4. Sociaal/maatschappelijk

	Draagvlak gebruikers	Grip gemeenteraad	Meerwaarde dorp en Texel	Meerwaarde gem. ambities	Onafhankelijkheid	Openbaarheid
1. Gemeente						
a. huidig model voortzetten	Bij deel van de gebruikers ontevredenheid huidige situatie, dus beperkt draagvlak voor voortzetting	Binnen gemeente houden betekent meeste grip	Doorgaan op huidige voet voegt wat betreft investeringen en ontwikkelingen weinig toe. Wel is er nu een open oog voor de inwonersbelangen	Binnen de gemeente houden biedt de beste mogelijkheden om eigen ambities zelf te realiseren	Onafhankelijkheid is geborgd doordat zowel eigenom als beheer en exploitatie bij gemeente blijft	Doordat gemeente eigenaar, beheerder én exploitant is kan ze de openbaarheid zelf regelen
2. Tussenmodel						
a. samenwerking NIOZ Haven BV	Als samenwerking voor delen voor gebruikers heeft is daar draagvlak voor, nog steeds is beheer en exploitatie in gemeentehanden waarvoor geen draagvlak is	Beheer en exploitatie blijven gemeentelijk, dus houdt de politiek grip	Doorgaan op huidige voet voegt weinig toe, mogelijk lagere kosten en extra deskundigheid	Idem model 1	Idem model 1	Idem model 1
b. samenwerking Port Den Helder						
3. Op afstand						
a. overheidsNV/BV	Het onderbrengen bij een private partij kan op breed draagvlak rekenen, mist die markt- en klantgericht werkt en die investeert in voorzieningen, kwaliteit en activiteiten	Grip moet in dit geval via de aanbesteding en de contracten worden geregeld en (randvoorwaarde-lijk) via aandeelhoudersrol. Op dagelijkse gang van zaken gemeente geen grip meer	Gemeente als eigenaar kan in algemene zin via de AvA inwonersbelangen behartigen. Dit geldt niet voor dagelijkse zaken, maar ook een privaat bedrijf kan niet zonder lokaal draagvlak.	Op afstand zetten betekent dat er door contracten, bestemmingsplannen, algemene wet- en regelgeving, subsidies e.d. belangen en ambities moeten worden gerealiseerd	De op te richten overheidsNV/BV is in principe onafhankelijk. Bij aanbesteding hangt het ervan af aan wie de beheerder/exploitant wordt	Hierover kunnen afspraken worden gemaakt. Gemeente is eigenaar dus kan openbaarheid afdwingen.
b. aanbesteding private partij						

Variant binnen model 3: SHBO/WHT

Overdracht van de exploitatie naar de SHBO betekent dat Waddenhaven Texel (WHT) uitvoerend exploitant wordt, waarmee er een Texelse partij wordt ingeschakeld die de haven, de gebruikers en de gemeentelijke organisatie goed kent en die in de afgelopen jaren heeft bewezen een goed lopende, financieel gezonde jachthaven met aantrekkelijke voorzieningen te realiseren en te exploiteren. Aan deze optie met de gebruikers aan het roer zitten echter ook de nodige haken en ogen met het oog op de continuïteit, de niet altijd parallel lopende belangen en de verstandhouding tussen en binnen bepaalde groepen. Deze optie voldoet niet aan het criterium van onafhankelijkheid. Verder leidt het uit elkaar trekken van beheer en exploitatie, zoals SHBO voorstelt, tot onduidelijkheden, inefficiëntie en minder slagvaardigheid. Het is wel begrijpelijk vanuit de ogen van de (potentiële) exploitant, omdat de infrastructurele kosten van een haven - met name voor kades die geschikt zijn voor zwaarder gebruik - in de regel hoger zijn dan wat met haven- en kadegelden kan worden terugverdiend. De gemeente echter is op deze manier nog niet af van het beheer en onderhoud en de hoge kosten en risico's daarvan.

4.4 Conclusie modellen

Model 1. Gemeente

Voortzetting van de huidige situatie met beheer en organisatie binnen de gemeentelijke organisatie biedt het meeste grip, zicht op continuïteit en onafhankelijkheid, maar biedt geen schaalvoordelen, is weinig slagvaardig, sluit matig aan bij de markt en kan bij een deel van de gebruikers niet op draagvlak rekenen.

Model 2. Tussenmodel: samenwerking andere havenbeheerder

Het tussenmodel (samenwerking andere havenbeheerder) betekent dat er kostenvoordelen kunnen worden behaald en dat met name bij een grotere havenbeheerder als partner meer deskundigheid ter beschikking staat. Met de NIOZ-haven kan ook los van een intensievere samenwerking op beheersgebied worden gekeken hoe de exploitatie van beide havens kan worden geoptimaliseerd. Bij zowel NIOZ Haven BV als bij Port of Den Helder moet worden bedacht dat beide organisaties nog in de kinderschoenen staan, waaraan risico's kleven en hetgeen betekent dat er kleine stappen moeten worden gezet. Dit laatste is sowieso verstandig met het oog op de terughoudendheid bij gebruikers om beheer en exploitatie bij een partij 'van de overkant' te beleggen.

Model 3. Op afstand

Het derde model, *op afstand zetten*, in de vorm van een zelfstandige overheidsNV of -BV met alleen de gemeente als eigenaar biedt geen schaalvoordelen. Er moet een professionele organisatie worden opgetuigd die aansluit op de schaal van de haven van Oudeschild, waaraan de nodige kosten zijn verbonden. De vorm en de prikkels zorgen er wel voor dat er marktconform(er) geopereerd kan worden en dat de gemeentelijke besluitvorming op afstand wordt geplaatst. De gemeente heeft dan alleen invloed via het aandeelhouderschap, of nog indirecter door oprichting van een 'stichting administratiekantoor'. In het geval van de overheidsNV of -BV is het raadzaam om met name ook de CIV en andere gebruikers te betrekken om draagvlak en commitment bij beheer en exploitatie te vergroten. Mede-eigenaar maken van deze private partijen (door storting van privaat kapitaal) betekent zeer

waarschijnlijk dat een openbare aanbesteding verplicht zal zijn, hetgeen tijd, kosten en risico's met zich brengt.

Een *volledig onderbrengen van beheer en exploitatie bij een andere partij*, vereist dat goed nagedacht wordt over de voorwaarden die bijvoorbeeld aan behoud functies en functionaliteit, investeringen etc. worden gesteld. Daarbij geldt dat naarmate er meer (beperkende) voorwaarden worden gesteld, de zoektocht naar synergie en optimaal rendement lastiger zal zijn. Dat betekent dat opbrengsten voor de gemeente lager zullen zijn of de kosten hoger.

5 Conclusies en aanbevelingen

Investeren, ondernemen en ontwikkelen

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat het huidige beheers- en exploitatiemodel niet voldoet aan het criterium 'de gebruiker centraal'. De haven Oudeschild is één van de beleidsthema's binnen de gemeente, waardoor er onvoldoende focus, geld en prioriteit is om de haven op zodanige wijze te beheren en te exploiteren dat aan de gestelde wensen en eisen wordt voldaan. Er is op korte termijn behoefte aan een impuls, met name in vorm van investeringen in walvoorzieningen. Daarnaast is het zaak de ontwikkelstrategie voor de haven te gaan concretiseren. Niet alleen wat betreft functioneel-programmatische richting, maar ook ten aanzien van het verder benutten van de potentie van de haven door de aanmeermogelijkheden te verbeteren en door uitbouw (in samenwerking met lokale ondernemers) van activiteiten en diensten die bezoekers en bestedingen aantrekken. Met de investeringsimpuls en de ontwikkelstrategie kan binnen de huidige constellatie worden aangevangen. Dus los van de keuze en implementatie van een andere beheer- en exploitatiemodel, hetgeen zeer waarschijnlijk nog wel enige tijd zal vergen.

'Software' evenzeer van belang als de 'hardware'

Bedacht moet worden dat een organisatiemodel een vorm van *hardware* is. Succesvol beheer en exploitatie hangt evenzeer af van de *software*: kennis, expertise en drive van de betrokken personen, ondernemerschap, mate waarin en wijze waarop wordt samengewerkt, investeringsbereidheid en of de gemeente daadwerkelijk het havenbeheer los kan laten. Wel is het zo dat het ene model betere handvatten biedt dan het andere om tot effectiever en efficiënter beheer en exploitatie te komen.

Modellen

Er is niet één ideaaltypisch model dat al het goede in zich heeft, alle modellen hebben voor- en nadelen. Wat betreft prikkels, slagvaardigheid en aansluiting bij de markt heeft het oprichten van een eigenstandige privaatrechtelijke organisatie de voorkeur (overheidsNV of -BV). De haven van Oudeschild heeft echter in beperkte mate kritische massa en 'achterland', waardoor dit een relatief zware en kostbare constructie is. Voor het overdragen van beheer en exploitatie aan Port of Den Helder is momenteel geen draagvlak bij de gebruikers; ook voor PoDH is dit geen optie gezien de opstartfase waarin zij verkeren. Aanbesteding aan een (private) organisatie zou kunnen, maar er is nog geen partij gevonden die zowel beheer als exploitatie wil en kan doen, die onafhankelijk is en waarbij geldt dat de baten aan Texel ten goede (blijven) komen.

Samenwerken vanuit eigen kracht en waar behoefte en meerwaarde bestaat

Hoewel niet de oplossing, moet de eerste stap een interne verzelfstandiging zijn, als opmaat naar een mogelijke externe verzelfstandiging in de vorm van een overheidsNV of -BV. Dit havenbedrijf moet 'lean and mean' zijn en een duidelijke, concrete prestatie-opdracht met key prestatie-indicatoren (KPI's) meekrijgen: tevreden gebruikers, winst maximaliseren, goede voorzieningen, duurzaam beheer. Voldoende mandaat, middelen en afstand tot de gemeente zijn van belang om armslag en slagvaardig te kunnen opereren. Als de organisatie van deze 'Zeehaven Oudeschild BV' staat, is het zaak

schaalvoordelen te behalen door samenwerking met NIOZ Haven BV en Port of Den Helder. Vanuit eigen kracht, waar behoefte en meerwaarde bestaat en zonder direct vergaande verplichtingen aan te gaan. Deze strategie kan een groeimodel zijn naar intensievere samenwerking, als er aantoonbare wederzijdse voordelen zijn en er vertrouwen ontstaat. Het eindplaatje moet nog niet worden vastgelegd, maar gezien de schaal van de haven van Oudeschild moet de optie worden open gehouden om beheer en exploitatie volledig over te dragen aan een private of publieke partij.

Bijlage 1. Begeleidingscommissie en geïnterviewde personen

Begeleidingscommissie gemeente Texel

- Marjan Nicolay (voorzitter)
- Piet Moree
- Stephan Kikkert
- Elly Rutten

Geïnterviewden

- Frank Kingma - Wethouder gemeente Texel
- Michel Bakelaar - Port of Den Helder
- Gerrit Berkelder - Gemeente Texel
- Herman Blom - TX10, TX20, TX35
- Robert Frido Boom - TX10, TX20, TX35
- Arjan van den Corput - Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
- Maarten Drijver - CIV Texel
- Jan Frederici - Watersportvereniging Texel
- Thomas de Greef - NIOZ Haven BV
- Michel Gregoire - Texels Ondernemers Platform
- A.P. Grootjen - Het Pakhuus
- Ingrid Hennink - Café de Kombuis
- Adrie Hutjes - TX44
- Johan Hutjes - 'Het Wad'
- Renske van IJsseldijk - Texelstroom
- Stephan Kikkert - Gemeente Texel
- Gert Lassche - Peutz
- Jan Loosman - Damen Shipyards
- Sandor Mantje - Mantje Texel
- Piet Moree - Gemeente Texel
- Jook Nauta - Stichting Waddenhaven Texel / Stichting Havenbelangen Oudeschild
- Marjan Nicolay - Gemeente Texel
- Rutger Oosterhuis - 'Het Sop'
- Elis Polderman - Havenmeester, Team Gemeentewerken Texel
- Heleen Sarink - Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
- Joop Schouwstra - Damen Shipyards
- Ellen Sickmann - Gemeente Texel
- Rob Stoop - RUD Noord-Holland-Noord
- Jan Veltkamp - Gemeente Texel
- Klaas Terpstra - Ooms Construction
- Jaap Tuitman - 'Rival'
- Inge Veeger - Dorpscommissie Oudeschild

- Foppe Visser - Havenmeester, Team Gemeentewerken Texel
- Ireen Visser - Dorpscommissie Oudeschild
- Hein van der Vlerk - Gemeente Texel
- Rob Vos - Koninklijke Horeca Nederland
- Pam Wennekes, BBZ Vereniging voor Beroepschartervaart
- Onno Werkman - Gemeente Texel

Bijlage 2. Gebruikte documenten

- Gemeente Texel (2014), *Verkenning Haven Oudeschild; een sterke haven in 2025*.
- Gemeente Texel (2014), *Bijlagenboek bij Verkenning Haven Oudeschild; een sterke haven in 2025*.
- Gemeente Texel (2008), *Advies CIE 2008-06-19 Overname van de Rijkshaven Oudeschild*.
- Gemeente Texel (2008), *Bijlagen bij Advies CIE 2008-06-19 Overname van de Rijkshaven Oudeschild*.
- Werkgroep Wortel III (2008), *Strategische verkenning omtrent exploitatie en beheer van de haven van Oudeschild*.
- Gemeente Den Helder (2012), *Raadsinformatiebrief Verzelfstandiging Havenbedrijf*.
- Gemeente Den Helder (2011), *Naar een zelfstandig Havenbedrijf Den Helder*.
- Gemeente Harlingen, *Aanbesteding Jachthaven Nieuwe Willemshaven Harlingen*. Februari 2015
- Gemeente Texel (2008), *Havenverordening Oudeschild*.
- Peutz (2015), *Haven Oudeschild te Texel milieuonderzoeken*. Conceptrapportage.
- Stichting Havenbelangen Oudeschild/Texels Ondernemersplatform (januari 2015), *Memo beheer en exploitatie haven Oudeschild*.
- Stichting Waddenhaven Texel/Stichting Havenbelangen Oudeschild (2014), *Argumenten apart overlooptarief recreatievaart*.
- Stichting Waddenhaven Texel (2010), *Projectplan en begroting multifunctioneel drijvende aanlegsteiger*.
- Waddenvereniging (2013), *Werelderfgoed Waddenzee biedt kansen*.

- Erfpachtcontracten horeca, CIV, droogdok en NIOZ-haven
- Aktes van levering haven en jachthavens
- Diverse websites

Bijlage 3. Enkele aanvullende havenbeheersorganisaties elders

IJmuiden

Bij de afweging tussen een publiekrechtelijke of een privaatrechtelijke vorm voor de haven van IJmuiden is gekozen voor een NV omdat “Een particulier bedrijf is beter in de gelegenheid de economische mogelijkheden van het havengebied te ontplooiën indien het de exploitatie van het gehele gebied overneemt, niet alleen derhalve de visafslag, de scheepshelling, het droogdok en de aan de havens grenzende percelen grond, maar ook de exploitatie van de havens zelf. Om die reden is er de voorkeur aan gegeven die exploitatie ook aan Zeehaven IJmuiden N.V. over te dragen.”⁶ Hierbij spelen naast het aspect van openbaarheid en de publieke taak om te zorgen voor de instandhouding, bruikbaarheid, vrijheid en veiligheid van publieke infrastructuur ook overwegingen ten aanzien van competenties die de gemeente in huis moet hebben om de haven te beheren.

Lauwersoog

Lauwersoog is een voorbeeld van een haven waar de exploitatie in een BV is ondergebracht. Lauwersoog (gemeente De Marne, provincie Groningen) heeft een belangrijke vissershaven met omliggend bedrijventerrein en een eigen visafslag. Daarnaast is er een recreatiehaven met ongeveer 60 passantenplaatsen. De haven heeft plaats voor ongeveer 150 vissersschepen. De uitgeefbare oppervlakte van de haven is 8 hectare. De haven en het industrieterrein is in handen van exploitatiemaatschappij Lauwersoog BV. Aandeelhouders zijn gemeente De Marne (45%), gemeente Dongeradeel (45%) en Visafslag Lauwersoog BV (10%). Kerntaken van de exploitatiemaatschappij zijn onder andere:

- Afhandeling visserijverkeer.
- Zorgen voor correcte en zorgvuldige inzameling van afval.
- Plegen dagelijks en groot onderhoud.
- Exploiteren van de passantenhaven.
- Bedrijfsmatig verhuren/verpachten van gronden binnen het haventerrein.

Scheveningen

De haven van Scheveningen is een zeehaven waar vrachtscheepvaart, beroepsvisserij, recreatie en wonen samen gaan. Het Havenbedrijf van de gemeente Den Haag is verantwoordelijk voor het scheepvaartverkeer, het beheer en onderhoud en het gebruik van de havens. De uitgeefbare oppervlakte van de haven van Scheveningen is 8 hectare. Onder de taken van het havenbedrijf valt:

- Scheepvaartbegeleiding.
- Uitvoering scheepvaartreglement territoriale zee.
- Leveren van havenfaciliteiten.
- Havenbeveiliging.
- Onderhoud van de havens.
- Toezien op naleving van afvalplan.
- Ondersteuning bij evenementen.

⁶ *Memorie van Antwoord TK 1988/89, 20896, nr. 6.*

Bijlage 4. Korte samenvatting Verkenning haven Oudeschild

(Bron: gemeente Texel)

Vastgesteld door de gemeenteraad op 12 maart 2014

Samen met een projectgroep van havenbetrokkenen is de Verkenning opgesteld. Als uitgangspunt zijn de volgende elementen genomen:

UITGANGSPUNTEN

1. Diversiteit van functies behouden

Behoud/versterking van functies, gebruikers en gebieden.

- *Variëteit aan activiteiten*

De haven is aantrekkelijk vanwege de huidige diversiteit. Variatie geeft kracht en biedt nieuwe kansen. Vanuit toeristisch perspectief is dit een belangrijke voorwaarde, zodat de toerist veel op de haven kan beleven. Bovendien is het goed voor de werkgelegenheid. Zowel op het water als op de kades en daarbuiten is er een gevarieerd aanbod dat zich blijft ontwikkelen. Naast diversiteit zijn authenticiteit en oorspronkelijkheid belangrijk.

- *Ontwikkeling van diversiteit*

Bij de havenontwikkeling is het belangrijk de huidige bedrijvigheid te behouden. Daarnaast moeten veranderingen en nieuwe ontwikkelingen mogelijk zijn. Niet alle ontwikkelingen zijn overal mogelijk. Er mag geen algemeen toeristisch beeld ontstaan: de haven van Oudeschild moet zich specifiek blijven onderscheiden.

Dat betekent niet meer van het zelfde, maar het verbeteren, innoveren en verder ontwikkelen van voorzieningen.

2. Verbinding haven en dorp verstevigen en kenmerken van het karakter van de haven behouden en versterken

Het is belangrijk de verbinding tussen de haven en het dorp te verstevigen.

De kenmerken van de Oude Havens moet in de toekomst behouden en waar mogelijk versterkt worden. Meervoudig ruimtegebruik voor nu en in de toekomst is noodzakelijk, zodat kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen.

De kwaliteiten van de Jachthavens kunnen worden versterkt. Meer beslotenheid zal de ruimtelijke kwaliteit vergroten.

Er moet voldoende ruimte blijven voor een nautisch bedrijventerrein; met genoeg oppervlakte voor het behoud van de huidige vloot, werkzaamheden op de kades en onderhoudsfaciliteiten. Ook moet er voldoende ruimte zijn voor overslagactiviteiten. Het dokbedrijf moet haar werkzaamheden kunnen blijven uitvoeren.

De toeristische attractiviteit van de haven minimaal behouden en waar mogelijk uitbouwen.

Het Opslaggebied wordt beter bij de haven betrokken.

3. Inspelen op recreatieve ontwikkelingen

Het toerisme op Texel is de belangrijkste economische sector. Daar kan en moet met de haven van Oudeschild op worden ingespeeld. Met nieuwe recreatieve activiteiten kunnen wij de toerist langer op de haven houden en dat is zowel economisch als maatschappelijk wenselijk. Ook hierbij geldt: niet meer van het zelfde.

Het aantal rondvaartschepen hoeft dus niet toe te nemen, tenzij er een nieuwe aanvulling op het aanbod komt. Dit geldt voor alle ontwikkelingen.

4. Behoud Texelse kernkwaliteiten

Voor een duurzaam toerisme is het essentieel de kernkwaliteiten zoals eilandgevoel, natuur, landschap, rust, ruimte, cultuurhistorie, maritieme monumenten, nachtelijke duisternis, kleinschaligheid en authenticiteit te behouden en te versterken. Het havengebied heeft daarvoor goede potenties en kan een belangrijke bijdrage leveren aan de gewenste economische ontwikkelingen en werkgelegenheid op Texel.

5. Aandacht voor DNA van Oudeschild

De authenticiteit en eigenheid van de haven, zoals bepaald door het roemrijke verleden, moet zoveel mogelijk blijven behouden. De actieve vissersvloot maakt dat sprake is van een echte haven. Heden en verleden moeten samengaan. Voorkomen moet worden dat de haven alleen nog een toeristische trekpleister is.

6. Aandacht voor natuurwaarden

De haven is gelegen in de nabijheid van Natura 2000-gebieden. Diverse gebruikers hebben rechtstreeks te maken met de regels die in deze gebieden gelden. Bij de realisatie van ecologische doelen worden belangen van ondernemers en particulieren gerespecteerd en deze zullen met elkaar in balans zijn. Havengebruikers mogen niet onredelijk worden benadeeld en sociaal-economische situaties mogen er niet onder lijden.

7. Voldoende en goede voorzieningen

Goede voorzieningen voor elektra en water zijn noodzakelijk voor alle huidige en toekomstige gebruikers. Daarnaast zijn een havenontvanginstallatie en een tankfaciliteit, gecombineerd met een station voor inname van afvalwater, nodig. Deze faciliteiten zijn nu onvoldoende aanwezig.

8. Rekening houden met optimale golfoploop

De huidige havenmond is weliswaar veilig, maar niet optimaal. De deining is bij oostenwind hoog. Van belang is golfoploop in de Noorder- en Zuiderhaven te voorkomen, waardoor het comfort groter wordt voor de daar gelegen schepen, hun bemanning en gasten. Bovendien kan zo extra schade aan vaartuigen worden voorkomen. Een doelmatige haveninrichting is een belangrijk element.

9. Veiligheid staat voorop

In algemene zin is het belangrijk dat de veiligheid in en op de haven wordt gewaarborgd. Dit geldt voor alle activiteiten.

10. Duurzaamheid

Ingezet wordt op duurzaamheid in de breedste zin van het woord. Dat moet leiden tot nieuwe dagrecreatieve activiteiten en een duurzame haven met ruimte voor innovatieve bedrijven, proeftuinen en andere innoverende elementen die hierbinnen passen.

AMBITIENIVEAUS

Om daadwerkelijk tot verbetering van de haven te komen, wordt ingezet op een hoog ambitieniveau. Het is belangrijk om het maximale te halen uit ontwikkelingen. We hebben 3 ambitieniveaus onderscheiden:

I. Ambitieniveau I

1. De Deltadijk/Omringdijk wordt om de haven gelegd en op voldoende hoogte gebracht, conform de normen van hoogheemraadschap en Rijkswaterstaat. Met een sluis wordt een scheiding tussen Oude Havens en werkhaven aangebracht.
2. De huidige Deltadijk wordt verwijderd.
3. Hierdoor is de verbinding tussen haven en dorp optimaal.
4. Visserijbedrijvigheid meer concentreren achter in de werkhaven, als het een versterking inhoudt.
5. Verkoop van verse vis/visafslag op de haven van Oudeschild.

II. Ambitieniveau II

1. De huidige Deltadijk wordt op voldoende hoogte gebracht conform de normen van hoogheemraadschap en Rijkswaterstaat.
2. Deze dijk krijgt een multifunctioneel gebruik, waarbij verblijfsrecreatie en dagrecreatieve voorzieningen eventueel in of aan de dijk worden gerealiseerd.
3. De coupure in de dijk wordt hersteld.
4. Visserijbedrijvigheid meer concentreren achter in de werkhaven, als het een versterking inhoudt.
5. Verkoop van verse vis/visafslag op de haven van Oudeschild.

III. Ambitieniveau III

1. De huidige Deltadijk wordt op voldoende hoogte gebracht conform de normen van hoogheemraadschap en Rijkswaterstaat.
2. De coupure in de dijk wordt hersteld.
3. De Noorder- en Zuiderhaven zijn ten behoeve van dagrecreatieve voorzieningen.
4. Het eerste deel van de huidige visserijkade is een multifunctioneel gebied dat wordt ingezet als werkhaven en voor verblijfsrecreatie (chartervaart).
5. Het opslagterrein krijgt grotendeels een transformatie naar verblijfsrecreatie.

SPEERPUNTEN: Binnen alle ambitieniveaus wordt ingezet op een 5-tal speerpunten

1. *Bedrijfsmatige functies moeten behouden blijven.*
Zij dragen belangrijk bij aan een levendige, authentieke haven. Deze activiteiten zijn beeldbepalend en hebben tevens een toeristische functie.
2. *Het havengebruik moet flexibel zijn.*
Iedereen heeft/krijgt een plek, maar dat hoeft niet per se een vaste plek te zijn. Multifunctionele invulling van diverse gebieden is de toekomst.
3. *Ontwikkeling naar een duurzame haven.*
Duurzaamheid past bij het Texelse karakter en dus ook bij de haven van Oudeschild. Te denken valt aan duurzame manieren van werken, duurzame bouw, duurzaam omgaan met geld, duurzame activiteiten uitvoeren, proeftuinprojecten toestaan en innovatieve bedrijfstakken stimuleren zich in en rondom de haven te vestigen.
4. *Nieuwe dagrecreatieve voorzieningen richten zich ook op de status van Werelderfgoed Waddenzee.*
Het maritieme karakter moet worden uitvergroot. Nieuwe faciliteiten mogen niet ten koste gaan van de huidige recreatieve functies of de waarde van de Oude Havens.
5. *Nieuwe haven- en Waddenzeegerelateerde verblijfsrecreatieve voorzieningen toestaan die zijn gericht op nieuwe doelgroepen.*

RUIMTELIJKE EFFECTEN

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Verbinding dorp - haven<ul style="list-style-type: none">▪ Havengebied en dorp nader bij elkaar brengen door de huidige Deltadijk te verwijderen en een nieuwe Delta-omringdijk om te haven te leggen2. Oude Havens<ul style="list-style-type: none">▪ concentratie- en ontwikkelingsgebied van verblijfs- en dagrecreatieve activiteiten, traditionele scheepvaart, rondvaart en (daarmee samenhangende) detailhandel en horeca▪ versterking van de relatie haven - dorp (inclusief de voorzieningen daar) door het herstel van de coupure in de dijk▪ inrichting en infrastructuur afstemmen op de huidige en toekomstige functies |
|--|

- multifunctioneel gebruik van bestaande en nieuwe aanlegvoorzieningen, zoals water, gas en elektriciteit
- 3. Jachthavens
 - concentratie- en ontwikkelingsgebied voor jachthavens
 - ontwikkelingsmogelijkheden voor (havengerelateerde) verblijfsrecreatieve en dagrecreatieve voorzieningen en woningbouw
 - bouwmogelijkheden voor watersport gerelateerde bedrijvigheid en activiteiten/voorzieningen gerelateerd aan Waddenzee en Werelderfgoed
 - geen conflicterende voorzieningen zoals woningbouw binnen de geluidscontouren van bedrijfsmatige activiteiten
- 4. Werkhaven
 - concentratie- en ontwikkelingsgebied voor huidige en toekomstige haven- en Waddenzeegerelateerde bedrijvigheid
 - gunstige condities voor het behoud en verdere ontwikkeling van de huidige haven-gerelateerde bedrijvigheid en dienstverlening
 - inspelen op toekomstige vestiging van nieuwe havengerelateerde bedrijvigheid door o.m. bedrijfsbebouwing mogelijk te maken
 - ruimte voor overslag van o.m. agrarische producten
 - ruimte voor historisch medegebruik
 - qua routing en infrastructuur dagrecreatief medegebruik mogelijk maken. Belangrijk is de routing zodanig te ontwikkelen, dat het bedrijven niet in hun uitoefening belemmert en dat het de verbinding en samenhang met de Oude Havens en Jachthavens verbetert
 - multifunctioneel gebruik van bestaande en nieuwe aanlegvoorzieningen, zoals een drijvende steiger
 - geen conflicterende voorzieningen zoals woningbouw binnen de geluidscontouren van bedrijfsmatige activiteiten
- 5. Opslagterrein
 - ontwikkelingsgebied voor nieuwe bedrijvigheid op het gebied van verblijfstoe-risme, dagtoerisme, zorgtoerisme, gezondheids- en wellnessvoorzieningen, wonin-gen, kenniseconomie en duurzame energie(opwekking)