

Samenvattende nota visiedocument Havendienst Haarlem

1. Aanleiding, achtergrond en doel

Achtergrond en aanleiding

Het Spaarne is, naast een beeldbepalende rivier, een belangrijke economische trekker voor Haarlem. Het gebruik van het vaarwater en het verblijf hierop is de laatste jaren intensiever geworden. Haarlem groeit als stad (15.000 extra woningen) en dit zien we terug op het water: rondvaart, pleziervaart en riviercruise groeien. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat het gebruik van het vaarwater en de bruggen intensiever wordt en dit meer van de Havendienst zal vragen. Deze trend is op dit moment al zichtbaar. Toerisme is voor Haarlem een van de economische pijlers: de grachten, de Mooie Nel, de Meerwijk en Molenplas hebben een belangrijke, recreatieve functie. Met het vaststellen van de Ambitiekaart Haarlemse Wateren (AHW) op 18 oktober jongstleden heeft uw gemeenteraad haar ambitie bevestigd om Haarlem ook in de toekomst een duurzame, aangename en veilige vaarstad te laten zijn. Het succes van de Ambitiekaart hangt mede af van een goede uitvoering door de Havendienst. In de Ambitiekaart Haarlemse Wateren worden drie rollen voor de Havendienst beschreven: uitvoerder beleid; handhaver en toezichthouder; dienstverlener en gastheer. De organisatie van de Havendienst is hier momenteel (nog) niet op ingericht.

De directie van de gemeente Haarlem heeft op 3 oktober 2018 geconstateerd dat het huidige havenkantoor niet meer aan de eisen van een modern havenbedrijf voldoet en heeft de urgentie om maatregelen in beeld te brengen, benadrukt. Deze urgentie wordt ook benadrukt door twee recente onderzoeken. Het veiligheidsonderzoek (Intergo, 2019 – bijlage 3) constateert dat de veiligheidscultuur van de Havendienst onvoldoende is en dat de huidige opzet van de brugbediening leidt tot veiligheidsrisico's. De Brink Groep (2019 – bijlage 4) heeft verschillende gebreken aan het huidige havenkantoor in kaart gebracht en constateert dat de technische staat van het gebouw om noodzakelijke ingrepen vraagt.

Gelet op het bovenstaande vindt de directie het van belang om in eerste instantie een overkoepelend en gemeenschappelijk inzicht te krijgen in de vragen die er in de organisatie spelen, bijvoorbeeld ten aanzien van centrale afstandsbediening van bruggen; nieuw-of verbouw van het havenkantoor; het beheersen van de risico's in bijvoorbeeld de werkorganisatie en de veiligheidscultuur van de havendienst; de taken van de Havendienst; de organisatie inrichting en het functiehuis. Ook vanuit de Havendienst heerste de behoefte om zich verder te oriënteren op deze vragen en op haar toekomstige taken. Het is van belang om te bepalen op welke wijze de Havendienst in de komende periode als organisatie het beste een bijdrage kan leveren aan de gemeentelijke rollen, hoe de Havendienst succesvol toekomstgericht gepositioneerd kan worden en welke faciliteiten hiervoor nodig zijn.

Doel visietraject

Gelet op de ambitie van de gemeenteraad om Haarlem ook in de toekomst een duurzame, aangename en veilige vaarstad te laten zijn, wil de directie van de gemeente zich oriënteren op de wijze waarop de Havendienst in de nabije toekomst haar taken duurzaam kan uitvoeren. Daarom is de directie in oktober 2018 een visietraject gestart. De visie, ambitie die de gemeentelijke organisatie op dit punt formuleert vormt een van de bouwstenen voor het te (ver)bouwen havenkantoor en de wijze waarop vanuit de organisatie de taken (onder andere de brugbediening en handhaving) worden georganiseerd. Het doel van dit visietraject is om samen met de direct betrokken medewerkers, managers en bestuurders een gedeeld en scherp beeld en oordeel te vormen van de



manier waarop de havendienst in de toekomst haar taken duurzaam kan uitvoeren. Hiertoe zal het visiedocument:

- een beeld schetsen van de huidige Havendienst (heden);
- de toekomstvisie van de Havendienst vastleggen (toekomst);
- concretiseren wat nodig is om de toekomstvisie te realiseren (van heden naar toekomst) ten aanzien van de taken van de Havendienst, de organisatie(structuur), huisvesting en faciliteiten;
- in kaart brengen wat nodig is om naar de toekomstvisie toe te werken (van heden naar toekomst):
 - concrete stappen op korte termijn (binnen nu en 2 jaar);
 - vervolgstappen op middellange termijn (tot 2025);
 - eindbeeld op lange termijn (na 2025).

Het visiedocument biedt uiteindelijk inzicht in de vervolgstappen die nodig zijn om te komen tot een (door)ontwikkeling van de organisatie van de Havendienst en de realisatie van een (nieuw/verbouwd) havenkantoor. Het visiedocument vormt een van de bouwstenen voor het nader op te stellen programma van eisen voor het (nieuwe/verbouwde) havenkantoor.

2. Proces om tot visiedocument te komen

Saamhorig proces

Om te komen tot een gezamenlijk, gedragen en helder beeld van de toekomstige Havendienst is de directie dit visietraject gestart. De focus van dit visietraject ligt op de toekomstige taken van de Havendienst en de hiervoor benodigde faciliteiten, zoals bijvoorbeeld een geschikt havenkantoor. Het visiedocument is tot stand gekomen in de periode oktober 2018 – februari 2019. De directie heeft de keuze gemaakt om dit traject niet over de hoofden van de betrokken medewerkers heen, maar nadrukkelijk in dialoog met hen in te richten. De medewerkers van de Havendienst en van diverse beleidsafdelingen van de gemeente Haarlem zijn daarom nauw betrokken bij het visietraject. Zij hebben onder andere hun bijdrage geleverd via een project startup (21 november 2018), meerdere bijeenkomsten, 1-op-1 gesprekken en via verschillende schriftelijke bijdragen. Het visietraject is in vertrouwen en in saamhorigheid met medewerkers doorlopen. Er zijn open gesprekken gevoerd, gericht op het agenderen van thema's en vragen die bij betrokkenen leven. Het visietraject is nadrukkelijk niet gericht op één specifieke uitkomst.

Betrokkenen

Er zijn verschillende betrokkenen bij het visietraject, namelijk:

- AT Osborne als externe adviseur en opsteller van het visiedocument;
- Ben Groeneveld als adviseur met ruime ervaring in en kennis van de gemeentelijke organisatie als medeopsteller van het visiedocument;
- Medewerkers van de Havendienst, medewerkers van verschillende afdelingen van de gemeente (o.a. Economie, Cultuur, Duurzaamheid en Wonen; Facilitaire Zaken; Beheer en Beleid Openbare Ruimte; Concern Control) en leden van de klankbordgroep (medewerkers, management en directie) leveren een bijdrage in gesprekken, bijeenkomsten, via schriftelijke inbreng en door review van conceptversies;
- Het management van de afdeling Bedrijven en de Havendienst als medeopstellers van deze samenvattende nota.
- Burgemeester Wienen i.s. als portefeuillehouder betrokken bij de voortgang.



Voor de totstandkoming van de Ambitiekaart Haarlemse Wateren is in de periode 2017-2018 zorgvuldig met veel verschillende stakeholders op en rondom het water afgestemd. Aangezien het visietraject deels een operationalisering van de AHW is, is in dit traject niet opnieuw met lokale ondernemers, omwonenden en andere externe stakeholders afgestemd (m.u.v. Havenbedrijf Amsterdam, Zaanstad en Haarlem Marketing).

3. Visiedocument en samenvattende nota

Visiedocument

De bevindingen van het visietraject zijn te vinden in het document “Visie op de Havendienst - nu en in de toekomst” (bijlage 2) en weerspiegelen het beeld dat leeft bij de medewerkers van de Havendienst. De medewerkers van de Havendienst hebben de opstellers van dit visiedocument ‘gevoed’ met beelden, ideeën en aandachtspunten voor de toekomstige organisatie. De bijdragen van medewerkers zijn door ons beoordeeld en meegenomen wanneer beelden passen binnen de scope van dit traject en door meerdere medewerkers werden herkend. Door de bevlogen wijze waarop medewerkers aan dit traject hebben bijgedragen, hebben wij door het gehele visiedocument hun inbreng gebruikt en op verschillende plekken zichtbaar als quotes weergegeven. Met het visiedocument proberen wij deze bevlogenheid van de Havendienst ook op de directie van de gemeente over te brengen. Het visiedocument schetst een beeld van de huidige Havendienst, de context waarin deze opereert en de toekomstvisie om naar toe te werken. Daarnaast agendeert dit document wat nodig is om van het heden naar de toekomstvisie toe te werken.

Doel samenvattende nota

In aanvulling op het visiedocument is door het management deze samenvattende nota opgesteld. Dit document biedt het College van Burgemeester & Wethouders een samenvatting van het visiedocument. Het document beschrijft beknopt de huidige situatie, de gewenste situatie en het verschil tussen beiden. Deze nota gaat in op de aandachtspunten die door het management zijn gesignaleerd.

4. Samenhang met andere trajecten

Op dit moment zijn er verschillende ontwikkelingen binnen de Havendienst gaande die een relatie hebben met het visietraject. Binnen de Havendienst wordt onder andere gesproken over aanpassingen aan het functiehuis; centrale afstandsbediening; veiligheidsmaatregelen n.a.v. de integrale risicoanalyse van het ergonomisch advies- en ontwerp bureau Intergo (2019); onderzoek huisvesting (Brink Groep, 2019); het samenvoegen van de Havendienst met de afdeling markten en kermessen; visievorming rondom handhaving; en het takenpakket van de Havenmeester. Het is positief dat de Havendienst op verschillende onderwerpen aan haar (door)ontwikkeling werkt. Echter voorkomen moet worden dat er onrust en onbegrip binnen de organisatie ontstaat door de samenloop tussen de verschillende trajecten.

Er zal nauwe afstemming plaatsvinden tussen het visietraject en de verschillende bovengenoemde trajecten, waarbij het visietraject als ‘kapstok’ fungeert voor overige trajecten. Waar mogelijk, zijn relevante inzichten uit andere trajecten reeds meegenomen (bijv. functiehuis en HR21). Gelet op het feit dat het visietraject als kapstok fungeert, zullen andere trajecten ofwel in het tempo van het visietraject ‘meelopen’ (bijv. veiligheid) ofwel pas na afronding van het visietraject verder worden uitgewerkt. De samenhang tussen het visietraject en de verschillende parallelle trajecten is visueel weergegeven in bijlage 5 (Overzicht samenhang parallelle trajecten 20180306).



5. Huidige situatie Havendienst

Huidige situatie: oplossen “achterstallig onderhoud”

Op basis van de gevoerde gesprekken constateren wij enerzijds dat de Havendienst een betrokken organisatie is, die haar taken in grote saamhorigheid, bevolgen en met verantwoordelijkheid voor het Haarlems water uitvoert. Anderzijds zien wij een organisatie waar door de jaren heen op veel terreinen “achterstallig onderhoud” is ontstaan: er zijn structurele capaciteitstekorten (o.a. bij brugbediening, handhaving en office management), de rol van de Havenmeester is overbelast, er is onvoldoende waardering voor het werk en er wordt in sommige gevallen gewerkt met verouderde faciliteiten en systemen. Dit leidt ertoe dat:

- de organisatie sterk en structureel afhankelijk is van inhuurkrachten;
- de Havendienst onvoldoende toe komt aan één van haar kerntaken: handhaving;
- er een relatief hoog ziekteverzuim is (NB: deels veroorzaakt door langdurig ziekteverzuim);
- de vertrouwensrelatie tussen medewerkers en management onder druk staat;
- er onvoldoende aanhaking van de Havendienst bij de beleidsterreinen binnen de gemeentelijke organisatie is;
- een deel van de mensen gedemotiveerd is en zich onvoldoende gewaardeerd voelt.

Om de Havendienst verder te ontwikkelen zien wij het oplossen van dit “achterstallig onderhoud” als belangrijke randvoorwaarde. Er moet voorkomen worden dat mensen onvoldoende ruimte hebben om zich in te zetten voor de (door)ontwikkeling, omdat de organisatie op dit moment te fragiel is. Onderstaand wordt ingegaan op het oplossen van de verschillende onderdelen van het “achterstallig onderhoud.

Ontlasten Havenmeester

Onlangs (februari 2019) heeft de directie een besluit genomen over het takenpakket van de Havenmeester. De Havenmeester krijgt aanvullende managementtaken en wordt op andere vlakken ontlast. Er is een nieuwe medewerker aangesteld die verantwoordelijk is voor het beheer van de DDO-contracten (domein dienstverleningsovereenkomst 'Oevers en kunstwerken' en 'Beweegbare bruggen'. Daarnaast is capaciteit benodigd om nieuwe projecten en beleidsplannen op en rondom het water te toetsen en hier over te adviseren. Bij toekomstplannen wordt niet altijd rekening gehouden met de exploitatie en het effect voor de Havendienst. Momenteel is er onvoldoende capaciteit om toekomstplannen zorgvuldig te toetsen. Hier is aanvullende capaciteit, kennis en kunde voor nodig. Voorgesteld wordt om deze rol te combineren met de beheerder van de DDO-contracten.

Uitbreiding om huidige rooster mogelijk te maken en veiligheidsrisico's (tijdelijk) te beheersen

Momenteel is onvoldoende capaciteit beschikbaar om zowel brugbediening als handhaving conform het huidige rooster uit te voeren. In 2018 is het areaal uitgebreid met een nieuwe brug: de Figebrug. Na opening van deze brug is geen extra capaciteit voor brugbediening bij de Havendienst beschikbaar gesteld, waardoor er een structureel capaciteitstekort is ontstaan. Er is immers één extra brug toegevoegd, zonder dat er meer brugwachters bij zijn gekomen. Aangezien brugbediening altijd voor handhaving gaat, betekent dit dat er momenteel nauwelijks capaciteit voor handhaving beschikbaar is. Om het capaciteitsprobleem structureel op te lossen is het noodzakelijk de formatie structureel uit te breiden.

Daarnaast zijn door Intergo (2019) verschillende veiligheidsrisico's in de brugbediening geconstateerd. Er wordt in het rapport gesproken van een structurele oplossing, zoals Centrale Afstandsbediening. Om de veiligheidsrisico's, zoals deze in het RI&E rapport zijn geïdentificeerd, op te kunnen vangen moeten in de periode 2019 t/m 2022 noodzakelijke investeringen worden gedaan en zal hiervoor budget beschikbaar moeten worden gesteld..



Functiebeschrijvingen

Momenteel is in verschillende functiegroepen sprake van een lage inschaling. In het kader van het functiehuis en het nieuwe waarderingssysteem HR21 zullen de functies van de Havendienst opnieuw beschreven en gewaardeerd worden. Dit wordt momenteel uitgevoerd en is nodig voor het oplossen van het “achterstallig onderhoud”. Om de inschaling te corrigeren is mogelijk structureel circa €44.400 benodigd. De hoogte hiervan hangt af van de definitieve herwaardering van de functies.

Havendienst groeit niet mee

Eén van de oorzaken van de huidige fragiele organisatie is de autonome groei van Haarlem. De drukte op het water is de afgelopen jaren toegenomen, wat vraagt om extra capaciteit voor handhaving en vergunningverlening. Ook is het areaal uitgebreid (extra brug), waardoor meer capaciteit voor brugbediening nodig is. Het wordt in de toekomst alleen maar drukker op en rondom het Haarlems water: niet alleen de stad, maar ook riviercruise, rondvaart en pleziervaart groeien. Gelet op deze trend en de huidige fragiele Havendienst organisatie concluderen we dat de noodzaak om de Havendienst te “verstevigen” alleen maar groter wordt. De Havendienst “groeit uit haar jasje”. Om de verwachte groei het hoofd te bieden is extra capaciteit nodig en faciliteiten die daar op aansluiten. De Havendienst is een typisch ‘seizoenbedrijf’: in de zomermaanden is het aanzienlijk drukker op de Haarlemse wateren dan in het winterseizoen. Dit betekent dat – naast de structurele uitbreiding van de formatie – er ook permanent behoefte blijft aan inhuurkrachten gedurende het zomerseizoen.

6. Toekomstvisie Havendienst

De toekomstvisie van de Havendienst wordt door medewerkers en betrokkenen omschreven als

“De Havendienst van de toekomst is de gastvrije en duurzame huismeester die zorgt voor veiligheid, leefbaarheid en goede voorzieningen op en rondom de Haarlemse wateren.”

Bij het nastreven van deze visie horen deels de huidige taken, maar ook aanvullende taken. De Havendienst vervult – naast haar kerntaken – in de toekomst een actievere rol in het faciliteren en bevorderen van waterrecreatie en van het economisch en logistiek gebruik van het water. De vijf taken van de Havendienst van de toekomst zijn:

- A. Scheepvaart- en verkeersmanagement
- B. Bewaken openbare orde en veiligheid op en rond het water
- C. Beheer en onderhoud van de fysieke water gerelateerde infrastructuur
- D. Faciliteren en bevorderen van waterrecreatie
- E. Faciliteren en bevorderen van economisch en logistiek gebruik van het water

Onderstaand wordt ingegaan op de huidige en toekomstige situatie t.a.v. de kerntaken (A, B en C) en aanvullende taken (D en E).

Efficiënt en kwalitatief goed office management is rand voorwaardelijk om de kerntaken en aanvullende taken uit te voeren. Indien de omvang van de Havendienst organisatie toeneemt, zal ook het office management mee moeten groeien. Na besluitvorming over het visietraject en bij de vormgeving van het managementteam zal bezien moeten worden of de capaciteit voor office management toereikend is.



Kerntaken

De primaire taken van de Havendienst zijn brugbediening, handhaving en beheer & onderhoud.

Scheepvaart- en verkeersmanagement (brugbediening)

De Havendienst is verantwoordelijk voor een goede doorstroming op het water en over de bruggen, waarbij veiligheid voorop staat. Deze taak ligt bij de brugwachters en scheepvaartmeesters. Op dit moment is de capaciteit in de zomerperiode onvoldoende en wordt de taak deels vervuld door inhuurkrachten. Gelet op de groei van Haarlem – zowel op het water als over de bruggen – zal scheepvaart- en verkeersmanagement in de toekomst alleen maar belangrijker worden. Om de groei van Haarlem als Havendienst te faciliteren, is het wenselijk om de brugbediening efficiënter in te richten. Mede gelet op het veiligheidsrapport van Intergo (2019) zal in het bijzonder aandacht moeten zijn voor veiligheid. Verschillende verbetermaatregelen, zoals onder andere centrale afstandsbediening, kunnen leiden tot meer efficiëntie en veiligheid (zie paragraaf 7).

Bewaken openbare orde en veiligheid op en rond het water (handhaving)

Het doel van deze kerntaak is orde en veiligheid op de Haarlemse vaarwegen garanderen, zodat het zowel voor plezier- als beroepsvaart in Haarlem prettig varen en verblijven is. Deze taak ligt momenteel bij scheepvaartmeesters, die handhaven naast hun werkzaamheden in de brugbediening. Vanwege capaciteitstekorten en het feit dat brugbediening voor handhaving gaat, blijkt permanente handhaving (acht uur per dag) op dit moment niet mogelijk. Hierdoor:

- kan niet acuut worden opgetreden bij calamiteiten en incidenten, zoals losgeslagen boten, gevaarlijk afgemeerde boten of gezonken boten. Dit brengt veiligheidsrisico's met zich mee.
- kan de vaarweg slechts beperkt geïnspecteerd worden en is regelmatig niet bekend of er sprake is van:
 - gevaarlijke situaties op het water;
 - niet aangemelde werkzaamheden die de vaarweg kunnen hinderen;
 - illegaal gebruik van het water (zoals roekeloos vaargedrag en ligging zonder vergunning);
 - onduidelijkheden in bebording.
- kan preventieve aanwezigheid en publieke voorlichting rondom veilig vaarwater niet of nauwelijks worden uitgevoerd.
- kunnen klachten van inwoners en bezoekers niet snel worden afgehandeld.

Bovenstaande benadrukt dat goede (permanente) handhaving van groot belang is voor veilig vaarwater en beeldbepalend kan zijn voor de Haarlemse Wateren. Gelet op de verwachte toename van het gebruik van het water in Haarlem (door recreanten en ondernemers) en de toename van overlast op het water door de steeds mondigere burger, wordt handhaving ook in de toekomst steeds belangrijker. Daarom is er in het toekomstbeeld voldoende capaciteit voor permanente handhaving: gedurende acht uur één gecommiteerd team van handhavers (zonder andere taken) op het water.

Beheer en onderhoud van de fysieke water gerelateerde infrastructuur

De Havendienst is beheerder van de vaarweg en van de DDO-contracten. De Havendienst draagt zorg voor het beheer en onderhoud van de vaarwegen en faciliteiten. Lange tijd was deze taak belegd bij de Havenmeester. Gelet op het relatief omvangrijke takenpakket van de Havenmeester is onlangs (februari 2019) de taak van beheerder overgegaan naar een nieuwe medewerker. Om ook in de toekomst een professionele beheerder te zijn, is het nodig om voldoende capaciteit voor dit onderwerp beschikbaar te stellen: tenminste één gecommiteerde medewerker die goed is ingebed in de organisatie (Havendienst en vakgroepen



Doorontwikkelen kerntaken

Naast de ondergenoemde aanvullende taken zien we ook kansen om de ambitie te realiseren door de huidige kerntaken verder te ontwikkelen. In de Ambitiekaart Haarlemse Wateren en vanuit het visietraject zijn onder andere de volgende rollen voor de Havendienst benoemd:

- het stimuleren van veiligheid op het water door informatie over vaarregels en veiligheidsmaatregelen te verstrekken, door bebording aan te passen en/of afmeervoorzieningen te verbeteren;
- een sterke en vroegtijdige (en in bepaalde gevallen dwingende) adviserende rol bij het strategisch evenementenbeleid, bij areaaluitbreiding (bijv. nieuwe bruggen), bij wensen vanuit de gebieden, burgers en ondernemers en bij werkzaamheden op en aan het water;
- het aanleggen van voorzieningen voor elektrische vaartuigen, mede gelet op de duurzaamheidsambities van de gemeente;
- het faciliteren van de groeiende riviercruisemarkt.

Om invulling te geven aan deze rollen is aanvullende capaciteit benodigd. Hiervoor wordt onderstaand een coördinator (beheer) beleid en omgeving voorgesteld (zie onderstaand).

Aanvullende taken om ambitie te realiseren

De gemeente Haarlem heeft onder andere in de Ambitiekaart Haarlemse Wateren (2018) haar ambities rondom waterrecreatie en -gebruik uitgesproken. Uit de AHW blijkt dat de Havendienst een rol speelt bij het vervullen van deze ambities, maar de taken zijn (nog) niet expliciet belegd. Mede gelet op deze ambities zijn twee aanvullende taken voor de Havendienst geformuleerd.

Faciliteren en bevorderen van waterrecreatie

Het doel van deze taak is om de gebruikers van de Haarlemse wateren gastvrij te bedienen en begeleiden tijdens hun verblijf in Haarlem. Op dit moment draagt de Havendienst al zorg voor vergunningverlening en onderhoud van voorzieningen (aanlegplaatsen, water, stroom, afvalafgifte en sanitaire voorzieningen) om een prettig verblijf mogelijk te maken. Ook als de drukte op het water toeneemt, zal de Havendienst deze taken moeten blijven vervullen. Dit vraagt bijvoorbeeld om efficiëntere vergunningverlening en betalingen (bijv. digitaal, vereenvoudigd en/of op een andere wijze). Waar mogelijk probeert de Havendienst ook toeristische informatie te verstrekken en te verbeteren, maar deze taak is niet expliciet belegd. Informatie wordt momenteel vooral door brugwachters vertrekt. Mede hierdoor heeft de brugwachter in de loop der jaren er meer taken bij gekregen.

Naast de huidige werkzaamheden – die niet zijn belegd en waarvoor vrijwel geen capaciteit beschikbaar is – zijn in de Ambitiekaart Haarlemse Wateren verdere ambities vastgelegd. De AHW is gericht op een toename van het watergebruik en -recreatie en benoemt een proactieve rol van de Havendienst ten aanzien van:

- het verstrekken van toeristische informatie (bijv. voor motorchartervaart, pleziervaart en riviercruisevaart; zowel online als in folders) in samenwerking met Haarlem Marketing;
- het vervullen van de rol als lokaal aanspreekpunt voor stad en stakeholders (zoals rederijen en touroperators).

De twee bovengenoemde rollen zijn momenteel niet expliciet belegd binnen de Havendienst, maar zijn wel onderdeel van goed gastheerschap.



Faciliteren en bevorderen van economisch en logistiek gebruik van het water

Het doel van deze taak is dat de Haarlemse wateren optimaal (economisch en logistiek) benut worden. Met het oog op de groei van Haarlem als stad kan het gebruik van het water een kans bieden voor huidige bedrijven en nieuwe ondernemers. Water gerelateerde bedrijvigheid lijkt momenteel een nog onvoldoende benutte kans. Veel bedrijven aan het water liggen met hun rug naar het water en maken geen of weinig gebruik van hun ligging. Het stimuleren van water gerelateerde bedrijvigheid is in beginsel een taak van de afdeling Economie, Cultuur, Duurzaamheid & Wonen (ECDW) en Haarlem Marketing, maar voor specifieke kennis op het gebied van Haarlems water is het wenselijk dat ECDW samenwerkt met de Havendienst. De Havendienst heeft immers ervaring met commerciële activiteiten op het water (bijv. riviercruises en evenementen) en staat aan de lat om het gebruik van het water te faciliteren. Ook lijkt het benutten van water voor bedrijfslogistiek een nog onbenutte kans. Mede gelet op de duurzaamheidsambities van Haarlem en het autoluw maken van een groter deel van de binnenstad, lijkt emissie loze en ongehinderde stadsdistributie over het water een mogelijk toekomstbeeld. Om dit mogelijk te maken, moet de Havendienst extra havenfaciliteiten bieden.

7. Werken aan de toekomstvisie

Er zijn ontwikkelingen nodig om van de huidige situatie naar de toekomstige situatie toe te werken, in het bijzonder op twee vlakken: organisatie en fysieke randvoorwaarden (zoals centrale afstandsbediening en huisvesting).

Organisatieontwikkeling

Er is een verandering nodig om in de toekomst als “gastvrije en duurzame huismeester” te opereren. Naast het eerdergenoemde capaciteitstekort en het “achterstallig onderhoud” zal de Havendienst – om de ambities te verwezenlijken – het beste kunnen optreden als één collectief. Om haar taken goed uit te voeren is kennisuitwisseling nodig en helpt het als medewerkers elkaar gemakkelijk weten te vinden. Daarnaast is een heldere aansturing en rolverdeling nodig om onduidelijkheden en inefficiëntie te voorkomen. Er is een organisatiestructuur voorgesteld met één zichtbare manager (Havenmeester) en een managementteam (vier coördinatoren: handhaving, brugbediening, administratief-juridisch en beheer, beleid en omgeving). Handhaving en brugbediening wordt in dit voorstel gescheiden: twee gecommiteerde teams voor twee taken.

Om invulling te geven aan de ambities (o.a. uit de Ambitiekaart Haarlemse Wateren) wordt een nieuwe rol voorgesteld: de coördinator (beheer) beleid en omgeving. Deze coördinator is de “schakel naar buiten”, hij of zij is in gesprek met de omgeving (ondernemers, omwonenden, projecten op en rond het water), met de beleidsafdelingen van de gemeente en met de contractpartners voor het beheer. Hij of zij kan proactief inspelen op ontwikkelingen. Inmiddels (februari 2019) is een nieuwe medewerker aangesteld die verantwoordelijk is voor de beheercontracten en de Havenmeester ontlast. Er is momenteel nog geen invulling gegeven aan de rol ‘beleid en omgeving’. Hier is capaciteit van ca. 1 fte voor nodig.

Naast een nieuwe organisatiestructuur en rolverdeling, hebben wij ook andere ontwikkelmogelijkheden geconstateerd, zoals het stimuleren van interne kennisdeling, het evalueren en verbeteren van werkprocessen, nauwe samenwerking binnen de Havendienst en met de beleidsafdelingen en een heldere vertegenwoordiging in de gemeentelijke besluitvorming.



Centrale afstandsbediening

De integrale risicoanalyse van ergonomisch advies- en ontwerpbureau Intergo (2019) constateert dat de veiligheidscultuur van de Havendienst onvoldoende is en dat de huidige opzet van de brugbediening leidt tot onacceptabele veiligheidsrisico's. Het aanpassen van de huidige brugbediening zal slechts beperkt bijdragen aan de veiligheid. Daarom concludeert het bureau dat de situatie vraagt om een structurele oplossing: centrale afstandsbediening.

Deze conclusie wordt vanuit het visietraject goeddeels onderschreven, waarbij wel expliciet aandacht wordt gevraagd voor de transitiefase en voor een zorgvuldige afweging over welke bruggen wel en welke niet centraal bediend moeten worden. Medewerkers van de Havendienst zijn (grotendeels) van mening dat centrale afstandsbediening voor het Noorder-Spaarne (en mogelijk ook voor het Zuider-Spaarne) een oplossing lijkt te zijn voor de daar heersende veiligheidsproblemen en in deze gebieden efficiëntievoordelen biedt. Daarnaast is het gedeelde beeld dat de bruggen in het centrum (Melk- Catharijne- en Gravestenenbrug) ter plaatse worden bediend, vanwege veiligheidsredenen, het historisch karakter en het gastheerschap van de stad. Het gedeelde beeld onder de medewerkers van de Havendienst is dat de brugbediening ook in de toekomst door de gemeente wordt uitgevoerd, in plaats van dat brugbediening wordt belegd bij een derde partij (zoals de provincie). Genoemde nadelen van overheveling naar de provincie zijn onder andere:

- gemeente Haarlem (de Havendienst) raakt de directe regie kwijt en kan hierdoor bij calamiteiten, storingen onderhoud en evenementen minder acuut en slagvaardig handelen.
- de (persoonlijke en locatie-specifieke) communicatie richting klanten, gebruikers en omgeving wordt bemoeilijkt.
- brugwachters zijn nauwer betrokken bij de stad en de brugbediening.

Intergo geeft aan dat voor de nieuwe centrale afstandsbediening een visie ontwikkeld moet worden (o.a. over welke bruggen wel/niet; door/met/zonder partners) om optimaal gebruik te maken van de afstandsbediening vanuit perspectief van het optimaliseren van de werkbelasting en het verkeersmanagement. Voorgesteld wordt om aanvullend onderzoek naar centrale afstandsbediening uit te voeren en verschillende scenario's af te wegen. Relevante criteria bij de keuze voor een scenario zijn onder andere: de afname van werkdruk; veiligheid van de vaarweg; kennis van en 'feeling' met de lokale situatie; onderlinge afstemming t.b.v. doorstroming; kosten; risico's (met en zonder centrale afstandsbediening). Ook de ervaringen uit andere steden (zoals Zaanstad en Amsterdam) zullen hierbij meegenomen worden. Gelet op het rapport van Intergo, de korte-termijn acties rondom veiligheid die naar aanleiding hiervan nodig zijn en het visietraject, stellen wij voor dit nader onderzoek op korte termijn uit te laten voeren, zodat besluitvorming in het derde kwartaal van 2019 kan plaatsvinden. Uitgaande van een onderzoek bestaande uit onder andere desk research, interviews binnen de gemeente Haarlem en bij andere steden, analyse en rapportage wordt indicatief uitgegaan van een bedrag van € 50.000 voor (externe ondersteuning bij) de uitvoering van dit onderzoek. Het is van belang zowel de bestaande en lopende onderzoeken naar centrale afstandsbediening (zoals onderzoek van Onderzoeksraad voor de Veiligheid), ervaringen uit andere steden als de kennis en expertise die door de Havendienst op dit vlak is ontwikkeld, in een vervolgfase expliciet mee te nemen.

Huisvesting

Zowel Intergo (2019) als de Brink Groep (2019) constateren dat het havenkantoor aan het eind van de levensduur is. Uit een opname van het gebouw bleek er onder andere sprake te zijn van betonrot, houtrot, slecht



schilderwerk, dakbedekking van twijfelachtige kwaliteit en installaties die aan het eind van de levensduur zijn: het gebouw is “uitgewoond”. De technische staat van het gebouw vraagt om de noodzakelijke ingrepen. Dit geldt ook voor een deel van de brugwachtershuisjes (zoals bij de Waarderbrug en Prinsenbrug).

Deze constatering wordt vanuit het visietraject onderschreven: de huisvesting dient op korte termijn verbeterd te worden. Een onderdeel van vernieuwde huisvesting is (gedeeltelijke) centrale afstandsbediening. De keuze rondom centrale afstandsbediening bepaalt in belangrijke mate de ruimte die nodig is in het toekomstige Havenkantoor. Daarnaast is het van belang dat de Havendienst samen in één kantoor gehuisvest wordt, zodat hun slagkracht, goede communicatie en samenwerking behouden blijft. Voor goede uitvoering van haar taken is kennisuitwisseling tussen verschillende organisatieonderdelen van groot belang, zeker in geval van calamiteiten. Ook is de Havendienst in één kantoor zichtbaar en herkenbaar voor de omgeving, waar klanten met vragen terecht kunnen. Dit is van belang om als “gastvrije en duurzame huismeester” op te treden. Daarom wordt voorgesteld om de Havendienst in de toekomst in één goed en toekomstbestendig kantoor op een centrale, zichtbare locatie aan het water te huisvesten. De locatie van het huidige kantoor aan de Spaarndamseweg wordt geschikt geacht. De visie ten aanzien van huisvesting is: “Het duurzame en toekomstbestendige havenkantoor heeft een professionele en representatieve uitstraling, waar faciliteiten en ICT op orde zijn om ‘Dienstverlening 3.0’ mogelijk te maken”. In het visiedocument zijn verschillende eisen en wensen aan de huisvesting en de locatie opgenomen, maar deze dienen in een vervolgfase verder te worden uitgewerkt. Daarnaast dient in de vervolgfase een afweging te worden gemaakt t.a.v. nieuwbouw, verbouw of huur en t.a.v. de locatie. Indien tot nieuwbouw wordt besloten en de realisatie hiervan nog enkele jaren duurt, zullen tijdelijke maatregelen (verbouw) overwogen moeten worden.

Begin 2019 zijn door Brink Groep verschillende varianten voor huisvesting in kaart gebracht, namelijk:

- Nieuwbouw – investeringskosten indicatief €2,4 mln. (jaarlijkse exploitatiekosten €200.000 tot €280.000);
- Huur – investeringskosten ca. €1 mln. (jaarlijkse exploitatiekosten in de eerste 10 jaar ca. €200.000, daarna oplopend tot ca. €330.000. NB: na 10 jaar wordt huur duurder dan nieuwbouw);
- Renovatie bestaand pand en huur – investeringskosten ca. €1,6 mln. (jaarlijkse exploitatiekosten in de eerste 10 jaar ca. €200.000, daarna oplopend tot ca. €300.000. NB: na 21 jaar duurder dan nieuwbouw).

Aanvullend onderzoek naar deze verschillende varianten is nodig om besluitvorming over de huisvesting van de Havendienst mogelijk te maken. Gelet op de nauwe samenhang met en afhankelijkheid van centrale afstandsbediening, wordt voorgesteld dit onderzoek direct uit te voeren nadat besluitvorming over de centrale afstandsbediening heeft plaatsgevonden. Onderzoek naar huisvesting zal begin 2020 plaatsvinden, zodat besluitvorming in het eerste kwartaal van 2020 mogelijk is.

In aanvulling op centrale afstandsbediening en huisvesting zal in een vervolgfase ook aandacht moeten zijn voor overige faciliteiten, zoals IT systemen en schepen.

8. Transitieperiode

Het realiseren van de visie van de Havendienst kan niet van de ene op de andere dag. Er is sprake van een transitieperiode. In dit veranderproces is communicatie cruciaal en kunnen het College en de directie de positieve lijn die in het visietraject is ingezet, doorzetten. Medewerkers en het management willen zich inzetten voor de verandering, er is nu momentum, dus dit is het moment om door te pakken.



Onderstaand zijn enkele eerste stappen voor de vervolgfase geformuleerd. Deze lijst is niet uitputtend, maar geeft een eerste beeld. Voor deze korte termijn acties is aangegeven wie waar voor verantwoordelijk is en 'iedereen is aan zet'. Voor de doorontwikkeling van de Havendienst is in de komende jaren een bijdrage van zowel de medewerkers, het management, de directie, het College als de Gemeenteraad nodig.

- Stap 1 is besluitvorming over deze nota, waardoor het “achterstallig onderhoud” verholpen wordt en ruimte wordt gecreëerd voor aanvullende onderzoeken.
- Zodra besluitvorming over deze nota heeft plaatsgevonden, kunnen de vervolgstappen verder worden vormgegeven. Hiertoe zullen management en medewerkers – al dan niet met externe ondersteuning – een (beknopt) integraal actieplan opstellen waarin alle lopende trajecten (paragraaf 4) een plek krijgen.
- De Havenmeester is, in samenspraak met het management en de medewerkers, verantwoordelijk voor het aanstellen van het managementteam. Door het College zal ruimte gecreëerd moeten worden voor de nieuwe rol coördinator (beheer) beleid en omgeving. Daarnaast is begeleiding van het managementteam in de transitiefase nodig en dienen alle functies en werkprocessen helder beschreven te worden.
- Het nieuw aangestelde managementteam van de Havendienst zal gestalte gaan geven aan de nieuwe organisatiestructuur en heeft een trekkende rol in de transitiefase ('veranderteam'). Het helpt wanneer het managementteam hierbij ondersteund wordt door een begeleider en/of adviseur van de Havendienst en wanneer de nieuwe organisatiestructuur tussentijds wordt geëvalueerd.
- De Havenmeester en het management zullen een werkgroep moeten inrichten die de vraagstukken rondom centrale afstandsbediening (veiligheid) en huisvesting verder uitwerkt. Hiervoor is naar verwachting externe ondersteuning nodig.
- Parallel zullen management en directie er op toezien dat er een budgetaanvraag voor centrale afstandsbediening en/of huisvesting in de gemeentelijke begroting wordt opgenomen.
- Om de beschreven transitieperiode succesvol vorm te geven is een ontwikkelbudget van circa €15.000 nodig. Dit bedrag is aanvullend op de genoemde onderzoeken naar centrale afstandsbediening en huisvesting (totaal circa €100.000). In het ontwikkelbudget is ruimte opgenomen voor:
 - Ondersteuning bij het opstellen van het actieplan;
 - Begeleiding van het managementteam in de eerste fase van de transitie;
 - Heldere beschrijving van functies en werkprocessen.
- Het onderzoek naar centrale afstandsbediening (en de besluitvorming die hierover nog moet plaatsvinden) is mede bepalend voor de wijze waarop dit aspect in de organisatie en de huisvesting vorm wordt gegeven.