

Kopie griffie

Ons kenmerk: 2016.02221
Onderwerp: Aandeelhouderstrategie

Gemeente Eemsmond
T.n.v. Burgemeester en Wethouders
Postbus 11
9980 AA UITHUIZEN

Bijlage(n): Concept tekst aandeelhoudersstrategie

Delfzijl, 15 juli 2016

Geacht College van Burgemeester en Wethouders,

Met deze brief bieden wij u onze concept aandeelhoudersstrategie aan, met het verzoek uw eventuele wensen en bedenkingen hierover voor 1 oktober 2016 aan ons kenbaar te maken.

De bij deze brief gevoegde aandeelhoudersstrategie betreft een aan ons aangeboden advies over hoe die strategie eruit zou kunnen zien. Met deze brief informeren wij u over de wijze van tot stand komen van dit advies en ons beeld van het besluitvormingstraject. Daarnaast geven wij in deze brief onze eerste overwegingen bij dit advies weer.

Totstandkomingstraject

Op 1 oktober 2015 heeft het Algemeen Bestuur (AB) besloten tot het geven van een opdracht tot het opstellen van een aandeelhoudersstrategie ten behoeve van de GR. De opdracht is gegund aan Emendo Capital B.V. te Amsterdam na het doorlopen van een traject waarbij drie offertes zijn vergeleken.

Aanleiding voor de opdracht was dat met de verzelfstandiging van de NV in 2013 alle bedrijfsmatige en publieke activiteiten zijn overgegaan van de GR naar de NV en de GR enig aandeelhouder is geworden. In deze nieuwe situatie kunnen de belangen van de GR en de NV uiteenlopen. Onder andere daarom is besloten een aandeelhouderstrategie op te stellen waarmee de NV de ruimte heeft te ondernemen en waarmee de aandeelhoudersbelangen van de GR zijn geborgd. De strategie zal daarmee het handvat van de GR als aandeelhouder zijn voor de kaders die aan de NV worden meegegeven. De NV zal vervolgens op zijn beurt hieraan invulling geven in de te voeren bedrijfsstrategie en dit vastleggen in de diverse (beleids)documenten en plannen.

Na gunning van de opdracht heeft Emendo Capital B.V. verschillende gesprekken gevoerd met diverse betrokkenen en in diverse samenstellingen. Op basis van de door de NV ter beschikking gestelde gegevens zijn analyses gemaakt van de bedrijfsvoering van GSP. Ook zijn er analyses gemaakt van de economische, maatschappelijke en bestuurlijke omgeving waarin het bedrijf zich beweegt.

In april 2016 zijn de resultaten uit de gesprekken en de analyses gepresenteerd aan het AB en is er de mogelijkheid geweest voor de leden van het AB om vragen te stellen en suggesties mee te geven. Vervolgens zijn alle gegevens vertaald in een concept aandeelhoudersstrategie. Het resultaat van deze vertaalslag is aan de orde geweest in de vergadering van het AB van 22 juni jl.. In deze zelfde periode is de conceptstrategie door Emendo Capital B.V. gepresenteerd aan de participerende raden en staten.



GRONINGEN SEAPORTS

Ook eventuele signalen die daaruit naar voren zijn gekomen, zijn meegenomen in de meningsvorming van ons als Dagelijks Bestuur (DB). De uitkomsten van dit overleg hebben wij meegewogen in deze reactie op de conceptstrategie, zoals dat thans voorligt.

Het DB voert de regie over het uiteindelijke besluitvormingstraject. Het AB zal de definitieve strategie moeten vaststellen als hoogste orgaan van de GR, maar ook als het enig orgaan dat besluit hoe de rol van aandeelhouder wordt ingevuld. Het doel van het huidige besluitvormingstraject is steeds geweest om de drie GR-participanten daadwerkelijk op inhoud inspraak te geven op deze strategie. De GR is immers een vooruitgeschoven post voor de deelnemers en werkt vanuit die positie vanuit de visie en uitgangspunten van die partners. Daarom worden nu de colleges, raden en staten gevraagd om wensen en bedenkingen naar voren te brengen op hetgeen nu voorligt, alvorens het AB een definitief besluit neemt over de aandeelhoudersstrategie.

De aandeelhoudersstrategie beschouwd

In deze paragraaf geven wij een schets van de voorliggende aandeelhouderstrategie. Daar waar dat zinvol is, geven wij een reactie.

Doelstelling

Het doel van de aandeelhouderstrategie is het hebben van een handvat waaraan het strategisch beleid van de NV getoetst kan worden, zodanig dat het publieke belang van de aandeelhouder geborgd wordt. Deze publieke belangen zijn, naast de wettelijke taken van de havenmeester die bij GSP zijn neergelegd:

1. Economische ontwikkeling en werkgelegenheid en
2. Duurzaamheid.

Wij kunnen ons vinden in de toelichting bij deze onderdelen, zoals die in de notitie is gegeven. Deze algemene uitgangspunten zijn in de strategie ook nader gespecificeerd, te weten:

- | | |
|-------|---|
| Ad.1. | Gemiddelde groei van werkgelegenheid van 2% per jaar; |
| Ad.2. | 40% CO2 reductie tussen 2015 en 2030. |

Het is de bedoeling dat de NV in zijn meerjarenbegrotingen en verantwoording zich rekenschap geeft van de wijze waarop zij werkt aan deze doelstellingen. De strategie biedt hiervoor handvatten.

Tegelijkertijd wordt met de strategie aangegeven dat de met de verzelfstandiging beoogde risicobeperking niet in gevaar mag komen. Dit wordt voor een groot deel bereikt doordat de NV zich op basis van deze strategie alleen met haar kerntaken mag bezig houden. Om te bepalen of een activiteit een kerntaak is, zijn vijf toetsingscriteria opgenomen.

Corporate governance

Hoewel een aandeelhouderstrategie zich primair richt op de wijze waarop de aandeelhouder sturing geeft op de NV, wordt in deze strategie nadrukkelijk ook aandacht geschonken aan de governance van zowel de NV als de GR; dus de aandeelhouder zelf. In dit specifieke geval ligt de verklaring hiervoor in het feit dat er nog sprake is van een recente verzelfstandiging en de zoektocht naar de meest passende governance structuur nog niet is afgerond. Deze zoektocht is mede ingegeven door het vraagstuk over de wijze waarop de balans van zelfstandigheid, transparantie en financiële afhankelijkheid eruit ziet en komt te zien.



GRONINGEN SEAPORTS

In het kader van het opstellen van deze strategie is de huidige governance structuur gezien en is een aantal verbetermogelijkheden in de strategie opgenomen. In onderstaande tabel geven wij deze verbeterpunten weer en geven onze reactie daarop:

	Voorgestelde maatregel	Reactie DB
1	De GR zal (o.a. middels deze aandeelhoudersstrategie) voldoende helder communiceren over haar doelstellingen en zal hier met GSP frequent dialoog voeren.	Het DB staat achter dit advies en voert dit al zo uit.
2	De GR staat ervoor open naar aanleiding van de aandeelhoudersstrategie een vervolgtraject te plannen met de NV waarin onder andere onderzocht kan worden in hoeverre de GR als laag uit de governance structuur kan worden verwijderd, bijvoorbeeld door splitsing van de rol van aandeelhouder en die van grondeigenaar, zoals die nu beide binnen de GR zijn ondergebracht.	Het DB is van mening dat de GR altijd open moet staan voor mogelijke verbeteringen, indien dit een stap vooruit is in het behalen van de eigen doelen. Wel zal dit in samenhang moeten worden gezien met maatregel 4. Het DB merkt daarbij op dat de GR wel open zou moeten staan voor een dergelijk onderzoek, maar hier op grond van de wet geen zeggenschap of rol heeft. Het zijn de participanten die beslissen tot oprichting, opheffing of wijziging van een GR. Ook heeft de GR hierin formeel geen voorbereidende rol. Het ligt wat betreft het DB dan ook niet voor de hand om in een aandeelhoudersstrategie een uitspraak te doen die verder gaat dan dat de GR open zou moeten staan voor een eventueel onderzoek.
3	Functies in de RvC zullen niet langer met personen vervuld worden die actief politiek bestuurder of volksvertegenwoordiger zijn bij een van de participanten.	Het AB heeft zich hier inmiddels positief over uitgesproken.
4	Beëindiging van invulling van het algemeen bestuur van de GR door gekozen volksvertegenwoordigers in raden en staten.	Zie opmerking onder 2.
5	In onderling overleg met de NV zullen bij investeringsprojecten of andere trajecten waarvoor goedkeuring van aandeelhouders vereist is, duidelijke toetsingskaders worden gedefinieerd gebaseerd op de aandeelhoudersdoelstellingen en tijdslijnen die rekening houden met gehele besluitvormingstraject vanaf het moment dat duidelijk is dat een project aandeelhoudersgoedkeuring behoeft.	Het DB kan zich vinden in deze maatregel en merkt daarbij op dat dergelijke overleggen intussen zijn gestart.
6	Tenminste ieder kwartaal zal overleg plaatsvinden tussen aandeelhouders, RvC en directie om voortgang in prestaties en strategische zaken te bespreken en het functioneren van de RvC en directie zal twee maal per jaar geëvalueerd worden in een gesprek tussen aandeelhouders en RvC.	Het DB kan zich vinden in deze maatregel en constateert dat er reeds kwartaal overleggen plaatsvinden.





GRONINGEN SEAPORTS

Risico en rendementsdoelstellingen


Teneinde de maatschappelijke doelstellingen van de GR te bereiken, de borgstelling en bijbehorende risico's te kunnen afbouwen en in het kader van een continuïteit van bedrijfsvoering, is het van belang financieel rendement te maken binnen de NV. Daarom is het van belang een passende balans tussen deze doelstellingen aan te brengen. De strategie wil balans bereiken door in beginsel een marktconform rendement op eigen vermogen na te streven, rekening houdend met bestaande balans en rentabiliteit. Vervolgens wordt het deel van het marktconforme rendement dat in een private omgeving als dividend zou worden uitgekeerd (ongeveer de helft) ingezet als afslag op het marktconforme rendement op eigen vermogen om businesscases rond te krijgen ten behoeve van het publieke belang. Daarbij dient dan wel steeds heldere verantwoording vooraf en achteraf plaats te vinden ten aanzien van de bijdrage aan doelstellingen.

Om publieke doelstellingen te kunnen realiseren moet voldoende financieel rendement worden behaald ten behoeve van de continuïteit van de NV. Op basis van de analyses kan worden geconcludeerd dat het rendement hoger zou moeten (kunnen) zijn dan nu voor GSP het geval is. Of dit werkelijk kan worden verhoogd of dat andere maatregelen moeten worden genomen vraagt nog nadere analyse. Deze vervolganalyse is feitelijk onderdeel van de strategie. Wij kunnen ons vinden in de op te stellen scheiding in de administratie voor de verschillende bedrijfsonderdelen en de opdracht aan de NV om een plan te presenteren om de exploitatie te verbeteren. Na vaststelling van de strategie, zal de GR hiertoe een concrete formulering moeten vaststellen.

Wij hopen u met deze doorkijk en onze visie op de concept aandeelhouderstrategie voldoende te hebben geïnformeerd. Na 1 oktober zullen wij het Algemeen Bestuur een definitief voorstel voorleggen met in achtneming van alle signalen die wij in de verschillende gespreksrondes hebben opgedaan.

Met vriendelijke groet,

Namens het Dagelijks Bestuur van de
GR Havenschap GRONINGEN SEAPORTS


A. A. Swart
secretaris

Bijlage: ..concepttekst aandeelhoudersstrategie

Aandeelhoudersstrategie N.V. GSP



Gemeenschappelijke Regeling Havenschap Groningen Seaports.

Bezoekadres: Handelskade Oost 1 | postbus 20004, 9930 PA Delfzijl

Telefoon: 0596 – 640 400 | e-mail: a.swart@ groningen-seaports.com

Aandeelhoudersstrategie N.V. GSP

Inleiding

In 2013 is Groningen Seaports (GSP of de Onderneming) verzelfstandigd tot een overheids NV. Aandeelhouder van de NV is de GR Groningen Seaports (GR), die op haar beurt wordt gevormd door de gemeenten Eemshaven en Delfzijl en de provincie Groningen.

De bedrijfsmatige activiteiten inclusief het economisch eigendom van de haventerreinen zijn bij de verzelfstandiging overgeheveld van de GR naar de NV. Het juridische eigendom van de haventerreinen is bij de GR gebleven, vanuit de wens om niet het risico te lopen de ultieme controle op de terreinen te verliezen.

De hoofddoelstellingen van de verzelfstandiging waren:

- Het scheppen van een transparantere en slagvaardiger bestuurdersstructuur
- Beperking van financiële en juridische risico's voor de overheden die deelnemen in de GR
- Verbetering van de toegang tot risicodragend vermogen

Enkele jaren na de verzelfstandiging hebben de participanten in de GR de behoefte te komen tot een aandeelhoudersstrategie. Deze aandeelhoudersstrategie dient een kader te geven voor het strategische beleid van de NV en een bijdrage te leveren aan de borging van de publieke aandeelhoudersbelangen. Tevens biedt het opstellen van een aandeelhoudersstrategie een goede kans om de eerste periode sinds de verzelfstandiging te evalueren en daar lessen uit te trekken voor de inrichting van de relatie tussen de overheidsaandeelhouders en de NV.

Om tot de aandeelhoudersstrategie te komen hebben het DB van de GR onder begeleiding van een onafhankelijke externe adviseur een intensief traject doorlopen waarin voornoemde elementen zijn geadresseerd. Dit traject heeft bijgedragen aan waardevolle inzichten betreffende de deelneming in GSP en aan een gedeelde visie over de te volgen koers vanuit aandeelhoudersperspectief, waarmee het tevens een goede leidraad kan vormen voor de NV in de komende jaren. In het voorliggende document zullen achtereenvolgens de relevante onderwerpen voor de aandeelhoudersstrategie worden behandeld, te weten:

- Doelstellingen en scope
- Corporate governance
- Risico en rendement

Ten behoeve van de leesbaarheid en vanwege het feit dat de individuele participanten in de GR indirect aandeelhouder zijn van GSP, zullen de participanten worden aangeduid als aandeelhouders.

Doelstellingen en scope

Doelstellingen

De aandeelhouders van GSP legitimeren het publieke aandeelhouderschap in GSP op basis van de publieke belangen die door GSP gediend worden en welke beschermd worden door aandeelhouderschap van de gemeenten en provincie.

De door de aandeelhouders gedefinieerde publieke belangen zijn, naast de wettelijke taak van havenmeester die bij GSP is neergelegd, (i) economische ontwikkeling en werkgelegenheid en (ii) duurzaamheid.

i. Economische ontwikkeling en werkgelegenheid

Werkgelegenheid is een van de belangrijkste doelstellingen van de publieke aandeelhouders van GSP. Dit doel komt direct tot uitdrukking in de missie van GSP:

“Groningen Seaports bestaat om op verantwoorde en duurzame wijze de economische activiteiten - en dus de werkgelegenheid - in de direct onder haar beheer dan wel regie vallende havens, bedrijventerreinen en andere logistieke knooppunten te stimuleren.”

In de bewoording van de missie van GSP ligt besloten, dat werkgelegenheid volgt uit economische ontwikkeling. De aandeelhouders zijn van mening dat stimulering van werkgelegenheid vanwege demografische en economische ontwikkelingen van groot belang is voor de regio. De regio Noord-Oost Groningen heeft een relatief grote groep mensen die zonder werk zitten en zowel sociaal-economisch als financieel is het creëren van werkgelegenheid van belang voor hun perspectief.

GSP creëert momenteel een (directe en indirecte) toegevoegde waarde van ruim EUR 1.4 miljard en biedt directe werkgelegenheid aan ruim 5.300 mensen en indirect aan nog eens ruim 6.000 mensen. Als doelstelling is in de Havenvisie Groningen Seaports 2030 geformuleerd om werkgelegenheid 20% te laten groeien tussen 2012 en 2030.

Aandeelhouders beseffen, dat GSP niet actief banen kan creëren, maar achten het van groot belang dat het zich maximaal inzet om omstandigheden ter bevordering van werkgelegenheid te faciliteren. Daartoe is eerder een ontwikkelingsbeleid vastgesteld dat gericht is op een aantal clusters waar GSP al sterk in is en waar kansen liggen voor industriële ontwikkeling in aanwezigheid van een haven:

- (Wind)energie en datacenters in Eemshaven en chemie en recycling in Delfzijl; en
- Toenemende focus op duurzaamheid via de circulaire economie ligt als een soort schil over deze sectoren heen en biedt kansen voor ontwikkeling van werkgelegenheid.

Recent onderzoek naar mogelijkheden voor structuurversterking zoals onder andere het actieplan 'Chemiecluster op Stoom' bevestigt deze richting; uit dit onderzoek komt naar voren dat enerzijds het vasthouden van hoogopgeleide mensen in de regio van belang is en dat anderzijds banen gecreëerd dienen te worden op MBO niveau in verband met de relatief hoge werkloosheid in de regio.

Ondanks het feit dat werkgelegenheid impliciet wel aandacht krijgt bij de doelstellingen van GSP, lijkt de focus van de onderneming vooralsnog meer op financiële doelstellingen te liggen. Deze financiële doelstellingen zijn gemakkelijker te kwantificeren en speelden tevens een grote rol bij de verzelfstandiging van de Haven. De aandeelhouders van GSP zijn echter van mening dat werkgelegenheid als belangrijke publieke doelstelling meer expliciet naar voren zou moeten komen en willen hiertoe concrete doelstellingen meegeven aan GSP.

ii. Duurzaamheid

Duurzaamheid speelt een centrale rol in de Havenvisie 2030 die door GSP is opgesteld. De aandeelhouders maken onderscheid tussen duurzaamheid van GSP als onderneming zelf enerzijds en de bijdrage die zij kan leveren aan meer duurzaamheid in de ontwikkeling van het havengebied anderzijds. Voor de aandeelhouders staat vast, dat mede met het oog op de ligging nabij een beschermd natuurgebied, duurzame bedrijfsvoering door de onderneming GSP van groot belang is. Tevens zijn zij van mening dat GSP een belangrijke rol kan spelen in het verduurzamen van de bedrijvigheid in het havengebied.

Met name op dit tweede element van duurzaamheid zien aandeelhouders kansen om economische bedrijvigheid met duurzaamheid te verbinden. Er is een bedrijfseconomische rationale om in te spelen op de circulaire economie en daarmee kunnen de doelstellingen economische ontwikkeling en duurzaamheid elkaar versterken – immers GSP en haar aandeelhouders zijn gebaat bij continuïteit en ontwikkeling van bedrijvigheid. Een voorbeeld hiervan is het aantrekken van een bedrijf als Google dat mede door beschikbaarheid van duurzame energie zich in de haven vestigt.

Tevens biedt verduurzaming kansen voor GSP zelf om bedrijfsmodellen te ontwikkelen. Daarbij is wel van belang dat GSP qua activiteiten binnen haar kerntaken blijft opereren met het oog op het gewenste risicoprofiel van de aandeelhouders (zie hierna onder Scope). Verder zal de balans tussen duurzaamheid als publieke doelstelling en financieel rendement op case by case basis dienen te worden beoordeeld en in dat kader is een heldere onderbouwing c.q. verantwoording op rendementscriteria van belang.

Concrete invulling doelstellingen

Alhoewel de publieke belangen van economische ontwikkeling / werkgelegenheid en duurzaamheid veelvuldig in beleidsdocumenten genoemd worden, vindt de GR het van belang haar doelstellingen als aandeelhouder te expliciteren:

- Gemiddelde groei van werkgelegenheid van 2% per jaar.
- 40% CO2 reductie tussen 2015 en 2030.
- Realisatie van een marktconform financieel rendement op eigen vermogen - op basis van een recente benchmark en het profiel van GSP zou 6% op termijn haalbaar moeten zijn (voor de komende jaren zal hier een afslag op moeten worden genomen doordat vóór de verzelfstandiging investeringen zijn gepland in het kader van uitbreiding en revitalisering die met een lager rendement rekenden).
- Het rendement dat normaal gesproken aan aandeelhouders wordt uitgekeerd (circa 50% van rendement op eigen vermogen), mag ingezet mag worden voor de realisatie van publieke doelstellingen voor zover dit niet binnen marktconforme financiële voorwaarden haalbaar zou zijn en mits de financiële continuïteit van GSP niet in gevaar komt met het oog op rente- en aflossingsverplichtingen en investeringen.

In het belang van realisatie van doelstellingen geeft de GR aanvullend twee taken mee:

- GSP dient in haar meerjarenbegroting de realisatie van zowel publieke als financiële doelstellingen mee te nemen. Daarnaast dient een expliciete onderbouwing van de beoogde bijdrage aan alle aandeelhoudersdoelstellingen bij jaarplannen en investeringsvoorstellen te worden gegeven. Tot slot dient verantwoording over de geboekte resultaten op het gebied van publieke en financiële doelstellingen te worden afgelegd bij periodieke rapportage van resultaten. Door expliciet verantwoording af te leggen over alle door aandeelhouders geformuleerde doelstellingen worden de resultaten meer tastbaar en kan concreter worden bijgestuurd waar noodzakelijk.

- GSP dient een gronduitgiftebeleid op te stellen, waaruit blijkt dat optimaal invulling gegeven kan worden aan de realisatie van de aandeelhoudersdoelstellingen, rekening houdend met beperkende randvoorwaarden zoals milieu- en geluidsnormen. Door publieke doelstellingen expliciet als overweging mee te nemen bij de uitgifte van gronden naast financiële overwegingen kan meer actief gestuurd worden op realisatie van de publieke doelstellingen. Als voorbeeld kunnen bepaalde aantrekkelijke terreinen gereserveerd worden voor arbeidsintensieve ondernemingen en kan GSP hier bij acquisitie de nadruk op leggen.

Scope

Via deelneming in GSP willen haar aandeelhouders de in de vorige paragraaf genoemde publieke doelstellingen helpen realiseren. Tegelijkertijd is het voor de aandeelhouders van belang dat hun risico's beperkt zijn en passen bij het profiel van decentrale overheidspartijen. De wens van risicobeperking is om die reden ook expliciet onderdeel geweest van de verzelfstandigingsdoelstellingen. Tegen die achtergrond is het van belang naast doelstellingen ook kaders mee te geven voor het type activiteiten waar GSP zich mee bezig zou moeten houden, ofwel de scope.

De aantrekkelijkheid van de Eemsdelta als vestigingsplaats wordt mede bepaald door de aanwezigheid van faciliteiten. Infrastructuur en overige utiliteitsvoorzieningen die kunnen bijdragen aan dit vestigingsklimaat. GSP is hierin verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van terreinen, en heeft een regierol in ontwikkeling van utiliteiten als energie transportleidingen. GSP kan derhalve een faciliterende rol spelen in het optimaliseren van het vestigingsklimaat. Daarnaast kan GSP door samenwerking met bijvoorbeeld onderwijsinstellingen, de NOM¹ en overheden bredere invulling geven aan het vestigingsklimaat.

Hoewel het potentieel interessant zou kunnen zijn vanuit financiële optiek, vinden de aandeelhouders het van belang dat GSP zich te beperkt tot haar kerntaken en zich niet bezig te houden met investeringen die buiten haar expertisegebied liggen en/of waarmee een ander risicoprofiel gemoeid is dan met dat van de kerntaak. Bij iedere business case zou expliciet de afweging moeten worden gemaakt of een project binnen de scope past op basis van:

- De bijdrage aan doelstellingen en rendementseisen van de aandeelhouders
- Passend in het beheersgebied van GSP
- Het risicoprofiel van het project bezien in het licht van de bestaande kerntaken van GSP
- De beschikbaarheid van benodigde competenties voor het project binnen de organisatie van GSP
- De vraag of marktpartijen het betreffende project ook zouden kunnen oppakken

Business cases zouden naast financiële aspecten expliciet aandacht moeten geven aan de beoogde realisatie van publieke doelstellingen, waaronder werkgelegenheid, o.a. door benoeming van de beoogde bijdrage aan werkgelegenheid op diverse niveaus en duurzaamheid van investeringen en door onderbouwing van meerwaarde werkgelegenheid /duurzaamheid in relatie tot financiële targets (bijv. iets lager financieel rendement vanwege grote kans op substantiële werkgelegenheid).

¹ Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland.

Meer concreet betekent vorenstaande in de ogen van de aandeelhouders de volgende invulling van de wenselijke rol van GSP:

- Beheer, ontwikkeling en exploitatie van haven ('natte' kant)
- Beheer, ontwikkeling en exploitatie van terreinen ('droge' kant)
- Beheer, ontwikkeling en exploitatie van utiliteit gerelateerde infrastructuur als onderdeel van beheer, ontwikkeling en exploitatie van terreinen. Participeren in energie-opwekinfrastructuur en andere activiteiten waarbij (prijs)risico's worden gelopen op 'commodities' vallen hier expliciet niet onder
- Het is uitdrukkelijk niet het doel van de aandeelhouders dat GSP tot een participatiemaatschappij verwordt. Andere organisaties / fondsen zijn immers beter toegerust om de risico's en investeringsbeleid van dergelijke deelnemingen te managen. GSP dient dan ook uitsluitend te participeren in deelnemingen ter uitvoering van haar kerntaak. Voor deze deelnemingen geldt, dat zij hiervoor zoveel mogelijk separate financiering aantrekt
- Aangezien GSP een schakel is in een breder pallet aan instrumenten van overheidspartijen om maatschappelijke doelstellingen te realiseren, wordt van GSP verwacht dat zij constructief samenwerkt met andere stakeholders in het verzorgingsgebied, zoals provincie en gemeenten, bedrijfsleven, opleidingsinstellingen en de NOM. Ook hierin geldt de randvoorwaarde dat GSP zich richt op haar eigen kerncompetenties.

Corporate governance

Inleiding

Met de verzelfstandiging van GSP in een NV hebben de publieke aandeelhouders er bewust voor gekozen GSP meer op afstand te zetten. Hiermee beoogden zij onder andere een beperking van risico's en transparantie in governance te bereiken.

Tegelijkertijd bleef het noodzakelijk om voldoende invloed op GSP te kunnen uitoefenen. In de eerste plaats is het vanwege de publieke belangen van GSP wenselijk dat de aandeelhouders vanuit hun politieke verantwoordelijkheid en beleidsdoelstellingen waar mogelijk en gepast invloed kunnen uitoefenen op de koers van GSP. Ten tweede staat GSP nog niet geheel financieel op afstand door het bestaan van borgstelling voor de financiering en daarmee is invloed op de financiële gang van zaken gewenst.

Huidige situatie

Net als in ieder ander bedrijf hebben de aandeelhouders van GSP in ieder geval invloed op ingrijpende gebeurtenissen binnen de vennootschap. Daarnaast hebben zij via de statuten een behoorlijke mate van invloed op het beleid, o.a. door middel van het vaststellen van strategische plannen, benoeming en ontslag van bestuurders en RvC en zeggenschap over investeringen en andere financiële commitments boven EUR 5 miljoen.

Op papier is de positie van de aandeelhouders goed geborgd, echter zijn er in de praktijk nog wel enkele aandachtspunten:

- Er lijkt nog onvoldoende duidelijkheid te bestaan bij GSP over de doelstellingen van de aandeelhouders. Deze dienen via deze aandeelhoudersstrategie duidelijk(er) te worden
- Er bestaat een spanningsveld tussen zeggenschap en slagkracht. Dit resulteert in een gepercipieerde onpraktische beperking vanuit GSP;
- Er bestaat met de GR een bepaalde bestuurlijke drukte; de GR vormt een extra laag in de communicatie tussen overheden en NV en vervult daarbij tevens meer rollen dan uitsluitend die van aandeelhouder. Het scheiden van 'petten' als doelstelling in de verzelfstandigingsdocumentatie lijkt vrij lastig, zeker door de keuze voor een AB met bestuurders en volksvertegenwoordigers en RvC met politieke bestuurders. Door het bestaan van informele overlegmomenten en AvA waarin slechts één vertegenwoordiger zich namens de GR kan uitspreken is de status van besprekingen mogelijk niet altijd duidelijk en kunnen communicatielijnen complex zijn
- Er is een gepercipieerd gebrek aan begrip tussen aandeelhouders en NV, wat in ieder geval deels veroorzaakt lijkt worden door onduidelijkheid en/of onbegrip voor politiek-bestuurlijke en commerciële processen en verantwoordelijkheden over en weer en het onvoldoende nakomen van werkafspraken en suboptimale communicatie.

Te nemen maatregelen ter verbetering

Om de governance te verbeteren en daarmee de verstandhouding tussen aandeelhouders en Onderneming op het gewenste constructieve niveau te brengen ziet de GR de volgende mogelijkheden:

- De GR zal (o.a. middels deze aandeelhoudersstrategie) voldoende helder communiceren over haar doelstellingen (zie eerder in dit document) en zal hier met GSP frequent dialoog voeren
- De GR staat ervoor open naar aanleiding van de aandeelhoudersstrategie een vervolgtraject plannen met de NV waarin onder andere onderzocht kan worden in hoeverre de GR als laag uit de governance structuur kan worden verwijderd, bijvoorbeeld door splitsing van de rol van aandeelhouder en die van grondeigenaar, zoals die nu beide binnen de GR zijn ondergebracht
- Functies in de RvC zullen niet langer met personen vervuld worden die actief politiek bestuurder of volksvertegenwoordiger zijn bij een van de participanten
- Beëindiging van invulling van het algemeen bestuur van de GR door gekozen volksvertegenwoordigers in raden en staten
- In onderling overleg met de NV zullen bij investeringsprojecten of andere trajecten waarvoor goedkeuring van aandeelhouders vereist is, duidelijke toetsingskaders worden gedefinieerd gebaseerd op de aandeelhoudersdoelstellingen en tijdslijnen die rekening houden met gehele besluitvormingstraject vanaf het moment dat duidelijk is dat een project aandeelhoudersgoedkeuring behoeft
- Tenminste ieder kwartaal zal overleg plaatsvinden tussen aandeelhouders, RvC en directie om voortgang in prestaties en strategische zaken te bespreken en het functioneren van de RvC en directie zal twee maal per jaar geëvalueerd worden in een gesprek tussen aandeelhouders en RvC

Risico en rendement

Aandeelhoudersvisie op risico- en rendementsdoelstellingen

Beperking van risico's was een belangrijke drijfveer voor de verzelfstandiging van GSP. Tegelijkertijd dienden aandeelhouders borg te blijven staan voor de financiering van de onderneming als gevolg van het geprognoseerde rendement en de gekozen structuur.

Teneinde de borgstelling en bijbehorende risico's te kunnen afbouwen en in het kader van een continuïteit van bedrijfsvoering, is het van belang financieel rendement te maken binnen de deelneming GSP. Tegelijkertijd hebben de aandeelhouders niet alleen financiële maar ook maatschappelijke doelstellingen, zoals eerder in dit document uiteengezet. Daarom is het van belang een passende balans tussen deze doelstellingen aan te brengen. De GR wil deze balans bereiken door in beginsel een marktconform rendement op eigen vermogen na te streven, rekening houdend met bestaande balans en rentabiliteit. De aandeelhouders van GSP zijn vervolgens bereid het deel van het marktconforme rendement dat in een private omgeving als dividend zou worden uitgekeerd (ongeveer de helft) in te zetten als afslag op het marktconforme rendement op eigen vermogen om business cases rond te krijgen ten behoeve van het publieke belang. Daarbij dient dan wel steeds heldere verantwoording vooraf en achteraf plaats te vinden ten aanzien van de bijdrage aan doelstellingen.

Elementen van risico

Het totale financiële belang van de GR bedraagt ca. EUR 495m, opgebouwd uit verschillende componenten met elk een ander risicoprofiel:

1. De GR heeft sinds de verzelfstandiging een vordering op GSP door middel van een lening van EUR 22m
2. De GR staat momenteel garant voor maximaal EUR 268m op GSP excl. rente op derivaten. Deze garanties zijn enkel 'at risk' indien GSP niet aan haar aflossings- en renteverplichtingen kan voldoen en voor zover noodzakelijk gegeven uitstaande schulden. Daarnaast is deze garantie gedekt middels i) een hypotheek op (het economisch eigendom van) de gronden en overige activa van GSP, ii) het juridisch eigendom van de gronden en pandrecht op de erfpacht. Gegeven totale schulden van ca. EUR 250m en vaste activa van ca. EUR 435m, lijkt deze garantie voldoende gedekt (de fiscale waardering van de activa is volgens GSP EUR 1 miljard). Sinds de herfinanciering van 2016 is GSP niet meer kortlopend gefinancierd, waardoor het beschikbaarheidsrisico van financiering is weggenomen
3. GSP heeft per eind 2015 een eigen vermogen van EUR 205m, welke eventuele verliezen en afwaarderingen kan dekken. Het gehele eigen vermogen is direct risicodragend en zal de eerste klappen opvangen bij slechte financiële performance (uitgaande van voldoende liquiditeit om aan de financiële verplichtingen te voldoen)

Het eigen vermogen van GSP heeft hierbij een andere risico/rendement verhouding dan de garantstelling en de verstrekte lening.

Elementen van rendement

Om publieke doelstellingen te kunnen realiseren moet voldoende financieel rendement worden behaald ten behoeve van de continuïteit van de onderneming en om waar noodzakelijk ook een afslag te kunnen nemen op marktconforme rendementen als dat de publieke doelstellingen ten goede komt.

In vergelijking met andere havens, zouden de aandeelhouders conform recente jaarrekeningen een dividendrendement van ca. 2,6% mogen verwachten en een totaal rendement op eigen vermogen van ca. 5,5%.

In lijn met de elementen van risico, kent de GR ook drie elementen van (potentieel) rendement.

1. De GR ontvangt jaarlijks een rente van 3,0% op de uitstaande lening van EUR 22m, welke samen met de safe harbor premie op de garantstelling wordt verrekend met de dienstenvergoeding;
2. De GR ontvangt jaarlijks 0,8% op de uitstaande geborgde schulden. Dit ziet enkel op de geborgde schulden, en is een vergoeding voor het hiermee mogelijk maken van financiering tegen aantrekkelijke voorwaarden. Hier tegenover staat een dienstenvergoeding welke door de GR jaarlijks betaald wordt aan GSP. Momenteel zijn deze bedragen in balans, maar zullen door de verwachte afbouw van de schulden een steeds grotere onbalans gaan vormen.
3. Rendement op eigen vermogen. GSP heeft nog geen dividenden uitgekeerd sinds verzelfstandiging, en gegeven de beperkte winstgevendheid is ook het totale rendement (inclusief indirect rendement) op eigen vermogen zeer beperkt.

GSP genereert vooralsnog een lager financieel rendement dan andere havens, wat mogelijk wordt veroorzaakt door (een combinatie van) de volgende factoren:

- Een suboptimaal presterend havenbedrijf als gevolg van beperkte schaal en mogelijk onvoldoende operationele efficiëntie
- Andere mix van activiteiten (in vergelijking met andere havens is het grondbedrijf binnen GSP relatief groot)
- Relatief hoge rentelasten gegeven de zware balans door de hoeveelheid gronden
- Negatief resultaat van deelnemingen

Gegeven de beperkte schaal van GSP is het achterblijven van rendement in vergelijking met andere (grotere) havens niet uitzonderlijk, maar dit legitimeert wel de vraag in hoeverre het maatschappelijk verantwoord is deze situatie te laten voortduren. Bovendien leiden deze resultaten tot een mogelijke uitholling van het grondbedrijf (het wordt dan noodzakelijk om gronden te verkopen om de verliezen te dekken), hetgeen geen duurzaam exploitatie model is.

Het feit dat het financieel rendement achterblijft bij de benchmark heeft potentieel negatieve consequenties voor de realisatie van publieke doelstellingen; immers, hoe lager het rendement, hoe minder marge er is om publieke doelen te realiseren. Bovendien is het van belang een transparante afweging te kunnen maken bij de vraag in hoeverre gemeenschapsgeld aan langdurig verlieslatende activiteiten gealloceerd zou moeten worden.

De exploitatie van het havenbedrijf heeft ook implicaties voor de borgstelling van aandeelhouders, aangezien het moeilijker zal zijn aan de noodzakelijke financiële ratio's te voldoen die gelden voor zelfstandige financiering. Hierdoor is de vraag gerechtvaardigd, of de aandeelhouders conform prognose van hun borgstelling af kunnen komen, ervan uitgaande dat GSP zal moeten blijven investeren in kades etc.

Te nemen maatregelen ter verbetering financiële positie

Gegeven de omvang van de financiële belangen van de aandeelhouders in GSP, geeft de aandeelhouder een aantal opdrachten aan GSP om tot meer inzicht te komen in de mogelijkheden tot verbetering van de exploitatie van GSP:

- Maak een heldere scheiding in de administratie van GSP voor wat betreft de bedrijfsonderdelen (i) nautisch beheer/publieke taken, (ii) havenbedrijf, (iii) grondbedrijf en (iv) deelnemingen
- Presenteer een plan om de exploitatie van de onderneming te verbeteren en het havenbedrijf – indien dit verlieslatend blijkt – tenminste break-even te krijgen, waarbij in sequentiële volgorde geput kan worden uit de maatregelen: (i) kostenbesparing, (ii) outsourcen van taken en (iii) zoeken van een publieke partner voor het havenbedrijf

Overwegingen aandeelhouders in relatie tot financiering en borgstelling

In relatie tot de financiering van GSP en de daarmee samenhangende borgstelling maken de aandeelhouders de volgende afwegingen:

- Afbouw van de borgstelling blijft een wens van de aandeelhouders, maar zij zien onder ogen dat hiervoor eerst en vooral de financiële resultaten zullen moeten worden verbeterd
- Afbouw van de borgstelling zou de GR als borgstellend orgaan overbodig maken, hetgeen positieve impact op de corporate governance kan hebben. Echter, naar verwachting zal borgstelling voorlopig nog noodzakelijk blijven. Om die reden is het wenselijk de rol van de GR binnen de governancestructuur te optimaliseren. In het hoofdstuk Corporate Governance is al weergegeven dat de GR ervoor open staat te onderzoeken, in hoeverre het mogelijk is rol van aandeelhouder en die van juridisch grondeigenaar te splitsen
- Momenteel rust het juridisch eigendom van de gronden bij de GR en is het economisch eigendom in erfpacht gegeven. Daarbij zijn de erfpachtinkomsten verpand aan de GR, die hierdoor langs meerdere assen zekerheden heeft ingebouwd. Om op termijn zelfstandig financiering te kunnen aantrekken is het noodzakelijk dat GSP ook bepaalde zekerheden kan afgeven aan banken. Vanwege het grote publieke belang van de gronden voor o.a. de ruimtelijke ordening, lijkt het echter opportuun te stellen, dat de aandeelhouders bereid zijn mee te denken c.q. op zoek te gaan naar mogelijkheden om zekerheden op verantwoorde wijze over te dragen zodra GSP voldoet aan de ratio's voor zelfstandige financiering – dat is immers een randvoorwaarde
- Tot die tijd, zou het nu al mogelijk moeten zijn om voor deelprojecten met een voldoende solide kasstroom eigenstandig financiering op te halen – zie de recente investering in een stoomleiding in samenwerking met AKZO en Eneco. Hierdoor zullen aandeelhouders in ieder geval niet voor elk project hun nek uit hoeven steken. De GR vraagt GSP om deze mogelijkheid steeds te verkennen bij nieuwe investeringen