

Indholdsfortegnelse

Id	Dokumentnavn	Sagsnummer	Hændelse
5816513#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	29-03-2021
5816386#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	07-04-2021
5816433#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	07-04-2021
5816482#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	07-04-2021
5816565#0	Konsulentrapporten	00.01.00-A53-6-21	07-04-2021
5816684#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	07-04-2021
5816697#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	07-04-2021
5828821#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	20-04-2021
5846917#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	10-05-2021
5849259#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	11-05-2021
5849265#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	11-05-2021
5852701#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	17-05-2021
5852702#0	Ikke medtaget	00.01.00-A53-6-21	17-05-2021

Ikke medtagede dokumenter og journalarknoter

5816513#0

5816386#0

5816433#0

5816482#0

5816684#0

5816697#0

5828821#0

5846917#0

5849259#0

5849265#0

5852701#0

5852702#0

Hirtshals Havn
Evaluering af organisationen
26. november 2020/HCV

Rapport

Bestyrelsen for Hirtshals Havn igangsatte en evaluering af organisationen i september 2020. Formålet med evalueringen er at sikre, at organisationen er i stand til at leve op til de krav, den fortsatte udvikling af havnen vil stille.

Evalueringen tager udgangspunkt i tre hovedspørgsmål:

- Har vi den rigtige organisation?
- Har vi de rigtige kompetencer i organisationen herunder i bestyrelsen?
- Har vi en hensigtsmæssig opgave- og arbejdsfordeling mellem havn og kommune?

Besvarelsen af disse spørgsmål vil indgå nedenfor i afrapporteringen under de hovedoverskrifter, der har været anvendt i interviewene. Interviewguiden vedlægges som bilag.

Interviewene er gennemført af chefkonsulent Hans Christian Vestergaard fra konsulentfirmaet H.C. Vestergaard ApS.

Som led i evalueringen er der gennemført 33 interview med bestyrelse, ansatte, brugerrådet, revisor, bank og eksterne eksperter. Oversigten over interviewede er bilagt denne rapport.

Det blev i forbindelse med gennemførelse af interviewene præciseret, at den efterfølgende afrapportering udtrykker konsulentfirmaet H.C. Vestergaards opfattelse af situationen. De anbefalinger, der indgår i rapporten, bygger på de informationer, der er indhentet i interviewene, men fremsættes udelukkende som forslag fra konsulentfirmaet. Man vil således ikke i afrapporteringen kunne genfinde den enkelte interviewpersons udtalelser.

1. Sammenfatning

Hirtshals Havn er på mange måder en velfungerende havn, der på en række områder lever op til de forventninger, omverdenen har. Der er dog en række opmærksomhedspunkter, som er kommet frem i interviewrunden. Disse er nærmere gennemgået og kommenteret nedenfor. Der er ligeledes angivet anbefalinger til de enkelte punkter.

De vigtigste gennemgående kommentarer kan opsummeres i, at Hirtshals Havn generelt er en meget god arbejdsplads dog med enkelte væsentlige opmærksomhedspunkter samt, at den store fokusering på sikkerhed, som på sin vis betragtes som positivt, også bla. er en medvirkende årsag til, at havnen er kendetegnet ved, at ting tager for lang tid. Der er ikke den nødvendige parathed til hurtige handlinger, når de er påkrævet, og der handles heller ikke altid på det, der er aftalt. Der er således behov for mere konsekvent opfølgning.

På spørgsmålet om, hvad der vil være vigtigst for Hirtshals Havn at have fokus på i den kommende tid, er der naturligvis anført mange ting, men der er noget, der er mere gennemgående end andet. Det drejer sig om:

- En udbygning af havnen (mere kajplads, større vanddybde (11-14 m) m.v.) – Masterplan 2030-3
- Ledelse af havnen
- Aktivering af landudvidelsen (ledige arealer)
- Afklaring af udviklingsfunktionen
- Mere fokus på havnens eksisterende kunder

Nedenfor er gennemgået de emner, der har været berørt i interviewrunden.

2. Hirtshals Havns strategiske ledelsesgrundlag

Mission, vision og strategiplan

Der er generelt positive tilkendegivelser omkring havnens mission, vision og strategiplan.

Tilkendegivelserne deler sig i to hovedudsagn.

Der peges på et behov for at forenkle og præcisere ledelsesgrundlaget.

Det skal forenkles i den forstand, at det er meget omfattende i sin beskrivelse. Mission og vision bør udtrykkes i meget enkle og kortfattede udsagn, der tydeliggør, hvorfor vi er sat i verden, og hvad vores langsigtede mål er. Strategierne skal angive de hovedindsatsområder, havnen har. De mere grundige beskrivelser kan anføres i bilag.

Ledelsesgrundlaget skal præciseres i det omfang, at der er behov for prioritering. Hvad er det præcist, man vil satse på i Hirtshals havn? Det tilkendegives, at havnen har 4 hovedområder:

- Maritim Service
- Fiskeri
- Logistik (færger)
- Energi – nyt satsningsområde

Havnen har både en forretningstilgang og et samfundsansvar.

Det andet udsagn om ledelsesgrundlaget er, at det da vist nok er godt nok, men det er hverken noget man kender eller noget, man bruger i dagligdagen. Det er således ikke et

ledelsesgrundlag, der indgår som en overordnet retningslinje for de beslutninger, der træffes.

Der peges på, at bestyrelsen kunne have glæde af at drøfte og tydeliggøre mission og vision. Det er usikkert, hvorvidt de enkelte bestyrelsesmedlemmer har taget det til sig som deres grundlag for bestyrelsesarbejdet.

Værdigrundlaget

Udsagnene i interviewrunden om værdigrundlaget er generelt positive. Men også her deler udsagnene sig i to grupper.

Den ene gruppe tilkendegiver, at det ikke er noget, man bruger i dagligdagen.

Den anden gruppe er delt i to:

- det tilkendegives, at det er et rigtig fint værdigrundlag. Det er den holdning, jeg går på arbejde med.
- det er desværre ikke det, man oplever i hverdagen. Tværtimod.

På spørgsmål til alle interviewede om, hvilke værdier de møder i dagligdagen, er svarene:

- pænhed, ordentlighed, sikkerhed, tillid, frihed under ansvar, samarbejde, mange goder, gå på mod, hjælper hinanden, serviceminded, positive, åben, sund fornuft
- sikkerhed (livrem og seler), ingen risikovillighed, hierarki, mange siger indadvendt – få siger udadvendt, lukkethed, forsigtighed, tilbageholdende, tale med hinanden ikke om hinanden - det efterleves ikke af alle

Anbefaling

- *Der gennemføres en proces, når den nye bestyrelse er tiltrådt i 2022 (med inddragelse af relevante interessenter) for drøftelse af det overordnede ledelsesgrundlag (mission, vision (ny), strategi og værdigrundlag). Resultatet heraf udmøntes i organisationen*
- *Det strategiske ledelsesgrundlag lægges på hjemmesiden i en kort (kommunikativ) udgave*

3. Havnens organisering

Hirtshals Havns interne organisationsplan er vedlagt som bilag. Organisationen består af 7 stabsfunktioner og 2 linjeafdelinger.

Opdelingen af organisationen i stabsfunktioner og to linjeafdelinger, der omfatter hhv. Maritim Service og Teknisk Service er en traditionel opbygning, som genfindes i de fleste danske havne. Opdelingen på organisationsdiagrammet er koblet op på de opgaver, de enkelte medarbejdere og ledere er ansvarlige for. Det ser umiddelbar ud som en hensigtsmæssig organisering i forhold til driften af Hirtshals Havn.

Organisationsdiagrammet viser samtidig placeringen af det ledelsesmæssige ansvar, idet der er angivet en eller flere personer ud for de enkelte "kasser" i diagrammet. Dette giver anledning til nogle kommentarer.

Direktionen består af havnedirektøren og vicedirektøren. De er i diagrammet anført som sideordnede. På samme måde er tre af stabsfunktionerne angivet som et fælles ledelsesansvar for to ledere.

Der er til de to afdelinger (Maritim Service og Teknisk Service) koblet en stabsfunktion (Drift og vedligehold), som Peter Ydesen er leder af. Omkring de to afdelinger er der ikke anført den ledelsesfunktion, der er tillagt hhv. den maritime chef (Andreas Christiansen) og driftslederen (Palle Andersen). Det er tilkendegivet, at ledelsen af disse afdelinger varetages af den pågældende afdelingsleder, havnedirektøren, vicedirektøren og gennem medledelse. Der er således ikke en éntydig ledelse i forhold til den enkelte medarbejder. Begrebet "medstyrende" skal enten tydeliggøres eller afskaffes.

Personaleledelsen af samtlige medarbejdere er placeret hos vicedirektøren. Det betyder bl.a., at samtlige medarbejderudviklingssamtaler varetages af vicedirektøren. Vicedirektøren har dog ikke fagligt ansvar overfor de fleste af medarbejderne. Det ledelsesmæssige input omkring fagligheden til en MUS indhenter vicedirektøren forlods hos den eller de ledere, der varetager den faglige del af ledelsesopgaven.

Det er konsulentfirmaets opfattelse, at der er behov for en redefinering herunder konkretisering og tydeliggørelse af det ledelsesmæssige ansvar i forhold til den enkelte medarbejder. Mange medarbejdere tilkendegiver enten usikkerhed omkring, hvem der er deres chef, eller tilkendegiver modstridende synspunkter herom. Det er dog vigtigt at understrege, at det tilsyneladende ikke giver anledning til vanskeligheder i dagligdagen. Det er konsulentfirmaets opfattelse, at det skyldes, at man ikke i dagligdagen henholder sig til organisationsplanen, men handler i forhold til, hvad der giver mening i den konkrete situation.

En anden ulempe ved den manglende tydelighed i ledelsesfunktionen er, at ting af og til tager lang tid. Det er usikkert, hvem der har bolden, og der er for mange, der skal spørges ad. Det resulterer i værste fald i, at opgaven/problemet ikke løses. Der mangler her opfølgning.

Der er for nylig tilføjet en organisationsplan på havnens hjemmeside. Denne er en forenkling af den interne organisationsplan. Denne organisationsplan tydeliggør ikke det ledelsesmæssige ansvar overfor den enkelte medarbejder. Man bør revidere den grafiske fremstilling af organisationsplanen.

Der er i interviewene kraftigt påpeget behovet for en stærk udviklingsfunktion. Denne funktion fremgår ikke af organisationsplanen på hjemmesiden. Det er vigtigt, at denne funktion tydeliggøres i organisationsplanen samt, hvorvidt det alene handler om udvikling af de eksisterende markedsområder (Maritim Service og Transport), som det fremgår af den interne organisationsplan, eller det også vedrører udviklingen af havnen, som det fremgår af Masterplan 2030-3 og forventeligt vil komme til at indgå i vision 2028.

Energisatsningen kan udskilles i et selvstændigt selskab (havneloven), hvor havnen er partner med en energivirksomhed, en pensionskasse, fonden og Hjørring Kommune. Der skal være armslængde til havnen. Der skal skabes et cluster af virksomheder, der skaber symbioser.

Anbefaling

Det anbefales, at den nuværende havnedirektør tilbydes en stilling som vicedirektør ved Hirtshals Havn og [redacted] Med udgangspunkt heri igangsættes processen med rekruttering af en ny havnedirektør.

I forhold til det ovenfor beskrevne om den nuværende organisation, hvoraf det fremgår, at det skal afklares, hvorledes der kan sikres en éntydig ledelse af den enkelte medarbejder samt hvilke afdelinger, der skal indgå i den fremtidige organisationsplan herunder, hvem der er leder af den enkelte afdeling, anbefales det, at afklaringen heraf afventer ansættelse af ny direktør.

4. Organisationens kompetencer

Denne evaluering skal afdække, hvorvidt organisationen har de kompetencer, der skal til for at kunne gennemføre den påtænkte udvidelse af havnen, som indgår i Masterplan 2030-3.

Den vigtigste kompetence i denne sammenhæng er den ledelsesmæssige kompetence. Der er udarbejdet et særskilt notat om den overordnede ledelse af Hirtshals Havn.

Nedenfor er anført kommentarer og vurderinger af spørgsmålet, om organisationen har de nødvendige kompetencer til at kunne gennemføre den påtænkte havneudvidelse.

Det vurderes, at de kompetencer, der findes i organisationen i forhold til Regnskabsafdelingen, Maritim Service og i Teknisk Service, er tilstrækkelige.

Bygherrerådgivningen

I forhold til arbejdet med at styre og overvåge den store planlagte udbygning, så peges der på, at det er vigtigt at der knyttes flere ressourcer til denne funktion. [redacted] Hirtshals Havn vil i samarbejde med [redacted] uden tvivl godt kunne forestå styringen af udbygningen, men det vurderes, at det ikke vil kunne forenes med, at der samtidig skal være den nødvendige fokus på den daglige drift af havnen herunder ikke mindst servicering af de eksisterende kunder.

Det anbefales derfor, at der tilknyttes yderligere ressourcer til havnen vedr. styring og overvågning af udbygningen. Dette kan enten ske gennem at tilføje organisationen en faglig kompetence vedr. bygherrerådgivning eller gennem tilkøb af disse kompetencer hos eksterne rådgivere.

En anden mulighed er, [REDACTED] Det kræver så til gengæld, at der tilføres ressourcer, der kan varetage de funktioner, der i dag varetages af [REDACTED]

Der er forslag om at nedsætte en styregruppe for den store havneudbygning med deltagelse af havnedir, teknisk chef, et bestyrelsesmedlem og en repræsentant fra Hjørring Kommune.

Anbefaling

Det anbefales, at der træffes beslutning om, hvorledes bygherrerådgivningen organiseres og bemandes.

Marketing/salg/udvikling

Der er peget på et behov for at styrke marketing/salg.

Det er foreslået, at der tilknyttes en sælger til organisationen. Der er dog delte meninger om det. Problemet med tilknytning af egentlige sælgerkompetencer til denne organisation er, at dem, der skal sælges til, udelukkende er professionelle kunder, der har brug for særlige faglige kompetencer samt kontakt til personer i organisationen, der er udstyret med den nødvendige beslutningskompetence. Det vil typisk være havnedirektøren eller den tekniske chef, der efterspørges her.

Et andet aspekt af denne kompetence er, at der peges på, at det især vil være vigtigt at kunne "sælge" til de eksisterende kunder på havnen. Det betyder i praksis, at der er brug for en person, der evner at bistå de eksisterende kunder med at udvikle nye forretningsideer og produktmuligheder, som kan give anledning til en udvidelse af deres nuværende aktiviteter på havnen. Det kræver derfor en stor indsigt i disse kunders forretningsgrundlag.

I stedet for en sælger, er der derfor peget på behovet for en forretningsudvikler/contract manager/projektudvikler/konceptudvikler, der bistået af marketingfunktionen, kan være med til at udvikle de aktiviteter, der fremover skal være på havnen. Denne udvidelse af kompetencer i organisationen skal naturligvis ses i sammenhæng med de eksisterende kompetencer.

Denne funktion er rettet mod udvikling af det eksisterende grundlag for Hirtshals Havn. En forretningsudvikler vil i høj grad kunne indgå i samarbejde med havnens eksisterende kunder mhp. at udvikle deres aktiviteter til gavn for havnen.

Anbefaling

Det anbefales, at organisationen styrkes omkring funktionen vedr. forretningsudvikling, idet det i den forbindelse skal vurderes, hvorvidt de nuværende ressourcer, der anvendes på dette område, kan optimeres.

Nye satsninger

Havnen arbejder med at udvikle et nyt forretningsområde omkring energi. Havnen har allerede taget hul på dette gennem etablering af 4 vindmøller på havnen. Havneudvidelsen indeholder en udvidelse med yderligere 16 vindmøller. De skal indgå som et element i en

ny energisatsning på Hirtshals Havn. Der tænkes i nye energiformer (el, brint m.v.), som skal kombineres med energianvendelsen på havnen (havnens nuværende og kommende brugere).

Det er ovenfor peget på, at udviklingen af energiområdet skal henlægges til et nyt selskab. Til dette selskab skal knyttes særlige kompetencer, som kan skabe det faglige og forretningsmæssige grundlag for denne satsning.

Anbefaling

Det anbefales, at det afklares, hvorledes man organisatorisk og bemandingsmæssigt vil etablere satsningen på energiområdet. Det anbefales ligeledes, at der sættes en tidsplan på denne aktivitet.

Bestyrelsens kompetencer

Bestyrelsens kompetencer dækker i dag de eksisterende indsatsområder. Der vurderes at være behov for inddragelse af kompetencer i bestyrelsens opgavevaretagelse på især to nye indsatsområder:

- Havneudvidelsen
- Energisatsningen

Herudover kunne kompetencer med kommunikation /marketing indgå i bestyrelsens opgavevaretagelse.

Endelig bør det overvejes, hvorledes bestyrelsens kompetencer kan aktiveres endnu bedre i forhold til behovene og opgaverne på havnen.

Anbefaling:

Det anbefales at gennemføre en vurdering af, hvilke kompetencer der fremover bør være i bestyrelsen med henblik på varetagelse af såvel driften af den eksisterende havn som varetagelsen af den fremtidige udbygning af havnen. Herudfra vurderes hvilke kompetencer, det eventuelt vil være nødvendigt at tilføre bestyrelsen enten i form af, at bestyrelsen medlemmer selv er i besiddelse af disse kompetencer eller de med fordel kan tilgå bestyrelsen ved inddragelse af relevante eksterne ressourcer/kompetencer efter behov.

Det kan overvejes, om en sådan kompetencevurdering bør indgå som et led i en samlet bestyrelsesudvikling med fokus på de vigtige elementer for havnens bestyrelse (roller, opgaver, ledelse, værdier, økonomi/budget, projektstyring, jura/selvstyrehavn – god selskabsledelse, god governance). En sådan bestyrelsesudvikling vil være hensigtsmæssig at afvente til den nye bestyrelse er tiltrådt i 2022.

5. Organisationens ressourcer

Det tilkendegives i interviewene, at der på de fleste områder i havnens organisation er de tilstrækkelige og nødvendige ressourcer til en udvidelse af havnen. Det gælder fx Maritim

Service, som i dag er bemanded med 24-7 vagt. Denne funktion vil også kunne varetage en større havn.

Der er dog nogle funktioner, der vurderes at skulle tilføres yderligere ressourcer, når havnen udvides.

Teknisk Service vil have behov for yderligere ressourcer, hvis der skal varetages drift og vedligeholdelse af et større havneareal, kajfaciliteter m.v.

Der peges på et behov for mere fokus på servicering af de eksisterende brugere. Et vigtigt element her er at se på, hvordan de eksisterende ressourcer anvendes.

Ovenfor er anført behov for tilførsel af kompetencer med bygherrerådgivning, udvikling og kommunikation/markering. Her er der formentlig brug for yderligere ressourcer, men også her bør det ses i relation til anvendelsen af de eksisterende ressourcer.

I forhold til de økonomiske ressourcer vurderes havnen at være godt funderet takket være en god, stærk økonomistyring.

I forhold til de tekniske ressourcer (infrastruktur, bygninger, maskiner m.v.) vurderes havnen at være nogenlunde på linje med andre havne i Danmark. Der er peget på forskellige ønsker i interviewrunden, men der peges også på, at man generelt er godt med i Hirtshals Havn på dette område.

Hjørring Kommune og Hirtshals Havn samarbejder på en række områder. Det bør vurderes, om der er muligheder for, at kommunen kan understøtte havnen på flere områder, end man allerede gør i dag. Der peges i interviewrunden på arealudlejningen, havneudvidelsen, analysearbejde, tiltrækning af nye virksomheder/erhvervsudvikling, ansvaret for kombiterminalen m.v. I givet fald bør der aftales vilkår og procedurer for, hvorledes det i praksis gennemføres.

Anbefaling

Det anbefales, at der træffes beslutning om eventuel tilknytning af yderligere ressourcer til Hirtshals Havn i forbindelse med havneudvidelsen, samt hvornår disse ressourcer bør tilknyttes.

6. Arbejdsprocesser

Hirtshals havn har tilsyneladende gode og fyldestgørende beskrivelser af sikkerhed på havnen. Både hvad angår de sikkerhedskrav, der stilles til adgang til og færdsel på havnen og sikkerheden omkring arbejdsmiljøet.

Det anføres dog, at der ikke føres tilstrækkeligt tilsyn med overholdelse af sikkerheden omkring adgang til havnen. Det er således muligt for udenforstående at bevæge sig ind på havnens afspærrede område både til fods og i bil, uden at det kontrolleres, om man har adgangskort til det.

På de forskellige interne arbejdsområder i havnen er der generelt ikke arbejdsbeskrivelser. Det tilkendegives, at det er der ikke behov for. Der peges da heller ikke på problemer eller fejl i den anledning.

En ulempe ved manglende arbejdsbeskrivelser er, at det kan være svært for andre at tage over på sådanne arbejdsopgaver, hvis behovet opstår for det. Det kan fx ske i forbindelse med udskiftning af medarbejdere, eller når en medarbejder har et kortere eller længerevarende fravær.

På forespørgsel om, hvem der må anses som særlige nøglepersoner, der vil være vanskelige at erstatte, hvis de pludselig ikke er der, svares der, at det gælder [REDACTED]. Det bør sikres, at de særlige kritiske funktioner, disse personer varetager, har en back up i organisationen i tilfælde af pludseligt fravær.

Et eksempel på et behov for en beskrevet arbejdsproces er en vedligeholdelsesplan for havnen. Havnens brugere er afhængige af, at havnens infrastruktur (veje, asfalt, lys m.m. m.) til stadighed er velfungerende og vedligeholdt. Det er svært for brugerne at gennemskue, hvornår havnen påtænker at udføre vedligeholdelsesopgaverne. Der efterspørges derfor en vedligeholdelsesplan, der er åbent tilgængeligt, så brugerne kan se, hvornår og hvilke opgaver, der påtænkes udført.

Anbefaling

Det anbefales, at ledelsen vurderer de eksisterende procedurer herunder, hvorvidt de fungerer hensigtsmæssigt, samt hvorvidt der bør etableres nye procedurer på udvalgte områder.

7. Relation mellem Hirtshals Havn og Hjørring Kommune

Det tilkendegives, at der generelt er gode relationer mellem Hjørring Kommune og Hirtshals Havn. Sammenhængen og samarbejdet mellem kommune og havn er af afgørende betydning for havnens drift og fortsatte udvikling. Det tilkendegives da også, at havneudviklingen frem til nu har bygget på et godt samarbejde mellem havn og kommune.

Ovenfor er der peget på opgaver m.v., hvor det kan vurderes, om der kan laves et tættere samarbejde mellem kommune og havn.

Det gode samarbejde gælder især i det daglige arbejde. I forhold til samarbejdet til bestyrelsen og direktionen kunne der være behov for en forventningsafstemning mellem kommune og havn, idet begge parter giver udtryk for, at dette ikke fungerer optimalt. Her kunne der indgå en drøftelse af rollefordelingen og et evt. udvidet opgavesamarbejde.

Det tilkendegives i interviewene, at det vil være hensigtsmæssigt i forbindelse med udpegning af den nye bestyrelse for Hirtshals Havn i forbindelse med tiltrædelse af det nye byråd i 2022, at der så vidt muligt sikres en kontinuitet i bestyrelsessammensætningen af hensyn til kontinuiteten i arbejdet ikke mindst med udbygningen af havnen.

Anbefaling

Det anbefales, at der gennemføres en forventningsafstemning mellem Hjørring Kommune og Hirtshals Havn på topledelsesniveau.

8. Samspejlet mellem bestyrelsen og administrationen

Det tilkendegives, at der grundlæggende er et godt samarbejde mellem bestyrelsen og administrationen. Der er dog forbedringsmuligheder.

Der peges på behovet for, at man gensidigt kan udfordre hinanden. Direktionen skal udfordre bestyrelsen, og bestyrelsen skal tilsvarende udfordre direktionen og administrationen.

Der er et ønske fra administrationens side om, at der bliver en tættere dialog mellem bestyrelsen og administrationen, så bestyrelsen har bedre fornemmelse for, hvad administrationen arbejder med. Her kunne der også peges på behovet for sparring mellem havnedirektøren og forskellige bestyrelsesmedlemmer afhængigt af emnet.

Der er gode og fyldestgørende materialer til bestyrelsesmøderne. Dog er oplæg og bilag af og til for omfattende i forhold til bestyrelsens behov. Der kunne med fordel anvendes kortere oplæg, hvor der samtidig i indledningen peges på de få og vigtigste elementer i oplægget, samt hvad der anbefales. Eventuelt kan yderligere dokumentation henlægges i bilag (der så ikke forudsættes læst af bestyrelsen). Detaljeringsgraden er generelt for høj. Det gælder også budget og regnskab.

Bestyrelsen kunne i stedet have glæde af andre oplæg fra administrationen. Fx fokus på de 5-10 største kunder, likviditeten (hvad hvis?), opfølgning på de vigtigste mål og indsatsområder, har vi den nødvendige agilitet?, hvordan kan vi gøre ting smartere?, hvad er de fem største udfordringer for Hirtshals Havn?, anvendelse af scenarier for udviklingen m.v.

Vedr. sammensætningen af bestyrelsen, er der ovenfor omkring relationerne til Hjørring Kommune peget på en alternativ model. Herudover er der i interviewrunden fremsat forslag omkring deltagelse i bestyrelsen. Det er således foreslået, at der udpeges en repræsentant fra Brugerrådet. Der er dog bevidsthed om vanskeligheden i at afveje brugerinteresser i forhold til havnens interesser. Desuden er der peget på, at medarbejderne får en repræsentant i bestyrelsen. Det er i dag en observatørpost.

Anbefaling

I forbindelse med en eventuel ændring i direktionen for Hirtshals Havn anbefales det, at der gennemføres en forventningsafstemning mellem bestyrelsen og havnedirektøren/direktionen.

Det anbefales, at oplæg til bestyrelsen gøres kortere og mere præcise.

Det anbefales, at det i forbindelse med sammensætning af den nye bestyrelse i 2022 vurderes, hvorledes bestyrelsen skal sammensættes fremover mhp. deltagerantal, repræsentation og kompetencer.

9. Styringsmodellen

Hirtshals Havn har en flad og uformel organisation. Det sætter sig også spor i, hvordan havnen styres. Der er således ikke etableret egentlige styringssystemer, ud over at økonomien naturligvis styres gennem budgetopfølgninger.

Den flade organisation kunne tyde på en decentral styring, men her peges der fra mange sider på, at der anvendes topstyring. Overfor det står udsagn om, at mange medarbejdere i dagligdagen har frihed under ansvar til udførelsen af deres opgaver.

Der er peget på behovet for indførelse af systemer for opfølgning på udvalgte områder (projekter, arealudlejning, medarbejdertilfredshed m.v.). Her kunne man med fordel anvende afrapporteringer med grøn, gul og rød markering, hvilket letter oversigten og mulighed for at fokusere på det, der er væsentligst.

Styring hænger tit sammen med information og kommunikation. Der peges fra mange sider på det meget konstruktive og informative i den ugentlige fredagsmail fra havnedirektøren til alle ansatte.

Styring har ligeledes sammenhæng med uddelegering. Dette er et stående punkt i dialogen i organisationen. Der peges på, at det har udviklet sig i den rigtige retning (mere uddelegering), men at der stadig er forbedringsmuligheder her.

Anbefaling

Det anbefales, at det vurderes, hvilke styringssystemer der med fordel kan anvendes dels i forhold til bestyrelsens indblik i havnens aktiviteter og mulighed for at træffe beslutninger herom og dels i forhold til styring af den/de enkelte medarbejders aktiviteter. Det anbefales i den sammenhæng at styringssystemerne har en fastlagt dialogproces indbygget.

10. Brugerrådet

Der er ikke i interviewguiden anført et særskilt punkt omkring Brugerrådet. Imidlertid er dette emne kommenteret af mange interviewpersoner, hvorfor der i denne rapport også indgår kommentarer på det punkt.

Der er i Brugerrådet meget forskellige opfattelser af vurderingen af Hirtshals Havn. Det tyder på, at disse opfattelser i mere nuanceret form ikke indgår i dialogen mellem havnen og brugerne på møderne. Der peges bl.a. på, at det er svært at drøfte større emner i dybden. Det nævnes fx, at man kunne inddrage havnens brugere i en drøftelse af det

fremtidige ledelsesgrundlag for at sikre, at det man måtte ende med, også i nødvendig grad understøtter brugernes behov for serviceydelser, faciliteter m.v. fra havnen.

Der er fremsat et ønske om, at brugerne indgår i bestyrelsen. Dette er ovenfor omtalt herunder de forskellige aspekter, dette inde indebærer.

Der er ligeledes fremsat ønske om, at der udarbejdes en vedligeholdelsesplan for Hirtshals Havn med angivelse af aktiviteter og tidsplan og at planen er tilgængelig for havnens brugere samt bliver drøftet på brugermøderne.

Anbefaling

Det anbefales, at der laves en forventningsafstemning mellem Brugerrådet og Hirtshals Havn.

Det anbefales, at der udarbejdes en vedligeholdelsesplan, der er tilgængelig for havnens brugere og bliver drøftet på brugerrådsmøderne.

FORTROLIGT

Bilag

Interviewguide

Bestyrelsen for Hirtshals har besluttet, at der skal igangsættes en evaluering af organisationen. Hirtshals Havn har gennemgået en rivende udvikling. Havnen er et intermodalt logistikcenter.

Bestyrelsen har siden årtusindskiftet arbejdet med et ledelsesmæssigt grundlag for havnens virke og udbygning, der er formuleret i Vision 2020 og Masterplan 2030-3.

Formålet med evalueringen er at sikre, at organisationen er i stand til at leve op til de krav, den fortsatte udvikling af havnen vil stille.

Evalueringen tager udgangspunkt i tre hovedspørgsmål:

- Har vi den rigtige organisation?
- Har vi de rigtige kompetencer i organisationen herunder i bestyrelsen?
- Har vi en hensigtsmæssig opgave- og arbejdsfordeling mellem havn og kommune?

Interviewene gennemføres af chefkonsulent Hans Christian Vestergaard fra konsulentfirmaet H.C. Vestergaard ApS.

Nedenfor er præsenteret de spørgsmål, som interviewet vil tage udgangspunkt i. Der bliver tale om en såkaldt halvstruktureret interviewform med udgangspunkt i interviewrammen. Spørgsmålene er vejledende og tænkt som udgangspunkt for interviewet. Der vil være spørgsmål, der ikke synes lige relevante for alle interviewpersoner, ligesom der også kan være forhold, du ønsker at inddrage, som ikke specifikt indgår i spørgerammen. Relevant skriftligt materiale, som kan medvirke til belysning af en eller flere problemstillinger, bedes venligst medtaget i kopi til interviewet.

Du anmodes om forud for interviewet at læse interviewrammen igennem med henblik på at gøre dig overvejelser og forberedelser.

Det skal pointeres, at den efterfølgende afrapportering vil udtrykke konsulentfirmaet H.C. Vestergaards opfattelse af situationen. Man vil således ikke i afrapporteringen kunne genfinde den enkelte interviewpersons udtalelser, uden at dette på forhånd er aftalt.

Konsulenten tager noter fra de enkelte interview. Der bliver ikke taget et egentligt referat, hvorfor der heller ikke fremsendes referat til efterfølgende kommentering.

Interviewramme

Nedennævnte spørgsmål ønskes besvaret både i forhold til situationen som den er i dag og i forhold til, hvordan situationen kunne være i fremtiden i takt med implementering af Masterplanen for havnen.

1. Præsentation

- 1.1. Kort præsentation af dig selv: Baggrund, placering i Hirtshals Havn, væsentligste arbejdsopgaver, funktioner, ansvarsområder o. lign.

2. Hirtshals Havns strategiske ledelsesgrundlag

- 2.1. Hvordan opfatter du havnens mission og vision?
Er mission og vision velegnet til at være det overordnede grundlag og pejlemærke for den fremtidige udvikling af havnen? Eller skal der efter din mening foretages ændringer i missionen og visionen? I givet fald hvilke?
- 2.2. Er havnens strategier de rigtige og tilstrækkelige for at sikre den fremtidige udvikling af havnen, eller synes du, der er behov for justeringer? I givet fald hvilke?
- 2.3. Hirtshals Havn har et værdigrundlag.
Synes du værdigrundlaget er med til at understøtte arbejdet med levering af havnens ydelser og service til sine brugere, kunder og samarbejdspartnere samt at værdigrundlaget understøtter det daglige samarbejde internt i organisationen?
Synes du, der er behov for justeringer i værdigrundlaget? I givet fald hvilke?

3. Havnens organisering

Beskriv havnens organisering.

- 3.1. Synes du, havnen har den rette organisering? Hvis nej, hvordan synes du så havnen bør organiseres? Hvad vil du gerne opnå med denne organisering?
- 3.2. Synes du den nuværende organisering er velegnet til at understøtte
 - den daglige drift
 - den fremtidige udvikling?
 - samarbejdet såvel indadtil som udadtil?

Hvis ikke, hvad skal der så ændres i organiseringen, for at den kan det?

4. Organisationens kompetencer

4.1. Hvilke kompetencer vil du mene skal være til stede i Hirtshals Havn, når du fx tænker på evnen til at

- varetage den daglige drift
- sikre udviklingen
- understøtte samarbejde såvel indadtil som udadtil
- styre organisationen

4.2. Er der andre kompetencer udover ovennævnte, der er vigtige for Hirtshals Havn at være i besiddelse af?

4.3. Er Hirtshals Havn i besiddelse af disse kompetencer? Hvis ikke:

- Hvilke kompetencer mangler?
- Hvordan tilføres organisationen disse kompetencer?
- Hvor i organisationen bør disse kompetencer være til stede?

Her tænkes både i administrationen, i bestyrelsen, i Hjørring Kommune m.v.

5. Organisationens ressourcer

(ved ressourcer tænkes bredt på personale, økonomi, teknik m.m.m.)

5.1. Har Hirtshals Havn de nødvendige og tilstrækkelige ressourcer til at løse havnens opgaver på kort og lang sigt? Hvis ikke, hvilke ressourcer mener du mangler?

5.2. Er ressourcerne til de enkelte opgaver dimensioneret og fordelt rigtigt?

6. Arbejdsprocesser

6.1. Er arbejdsprocesserne på Hirtshals Havn hensigtsmæssige og optimale? Hvis ikke, hvilke arbejdsprocesser bør ændres, og til hvad bør de ændres?

7. Relation mellem Hirtshals Havn og Hjørring Kommune

Beskriv opgavefordelingen og rollefordelingen mellem Hirtshals Havn og Hjørring Kommune.

Spurgt på en anden måde: Hvad tager Hirtshals Havn sig selv af, hvad laver Hjørring Kommune for havnen og hvad udføres i et fælles samarbejde?

7.1. Hvordan opfatter du samarbejdet mellem Hirtshals Havn og Hjørring Kommune?

7.2. Er der efter din opfattelse en hensigtsmæssig relation mellem Hirtshals Havn og Hjørring Kommune, når du tænker på

- opgavefordelingen?

- rollefordelingen?

Hvis nej, bedes du nævne, hvor relationen bør ændres samt hvorledes den bør være fremover.

8. Samspelet mellem bestyrelsen og administrationen

8.1. Er der efter din opfattelse et hensigtsmæssigt samspil mellem bestyrelsen og administrationen?

8.2. Er der en klar opgave- og rollefordeling mellem bestyrelse og administration?

8.3. Understøtter administrationen i tilstrækkelig grad bestyrelsen?

8.4. Varetager bestyrelsen i nødvendigt omfang de roller og opgaver, du mener, bestyrelsen skal varetage?

Hvis du svarer nej til et eller flere af ovenstående spørgsmål, bedes du beskrive, hvad der ikke fungerer hensigtsmæssigt samt, hvorledes det så bør fungere.

9. Styringsmodellen

9.1. Hvordan vil du beskrive styringen af Hirtshals Havn?

9.2. Er den måde styringen foregår på hensigtsmæssig?

Hvis du mener, styringen kunne foregå på en mere hensigtsmæssig måde, bedes du beskrive hvordan.

9.3. Er der efter din opfattelse en god sammenhæng mellem de beslutninger, der træffes af ledelsen og den måde, disse beslutninger håndteres på ude i organisationen? Hvis nej, hvilke forslag til ændringer kan du så pege på?

10. Øvrige spørgsmål

10.1. Hvad synes du samlet set er de vigtigste forbedringsmuligheder for Hirtshals Havn?

10.2. Har du andre bemærkninger, du mener, er relevante at inddrage i evaluering af organisationen?

10.3. Har du kommentarer du gerne vil tilføje ud over det, du har haft mulighed for at komme ind på med udgangspunkt i ovenstående spørgsmål?

Oversigt over interviewede personer

Bestyrelsen
Bestyrelsesformand Anker Laden-Andersen
Næstformand, borgmester Arne Boelt
Bestyrelsesmedlem Svend Buhrkall
Bestyrelsesmedlem Poul Nielsen
Bestyrelsesmedlem Katja Nowak Nielsen
Bestyrelsesmedlem Claus Mørkbak Højrup
Bestyrelsesmedlem Dan Andersen
Observatør i bestyrelsen Dennis Primdal Lauritsen
Brugerrådet
Brugerrådet Niels Kristian Nielsen, Hirtshals Fiskeriforening
Brugerrådet Per Christensen, Hirtshals Service Group
Brugerrådet Jens Skjødt Pedersen, North Atlantic Shipping
Brugerrådet Henrik Renneberg, Color Line
Brugerrådet Claus Riis, Fjord Line
Brugerrådet Bent Rasmussen, Blue Water Shipping
Brugerrådet Karsten Mølgaard, Den pelagiske flåde
Ansatte
Adm. Direktør Jens Kirketerp Jensen
Vicedirektør Karin Eilers
Teknisk chef Peter Ydesen
Udviklingskoordinator Michael R Langballe
Udviklingskoordinator Linn Indrestrand
Marketingchef Ditte Gerstrøm Sørensen
Maritim chef Andreas Christiansen
Driftsleder Palle Boelt Andersen
Medarbejdergruppe 1 (adm, regnskab, kommunikation)
Medarbejdergruppe 2 (havneass, bådfører, lodser)
Medarbejdergruppe 3 (servicemedarbejdere)
Hjørring Kommune
Kommunaldirektør Tommy Christiansen
Teknisk direktør Bettina Hedeby Madsen
Direktør for Hjørring Vandselskab Tommy Mostrup
Bank og revisor
Havnens revisor
Jyske Bank, Hirtshals Jens Kjærsgaard
Eksterne eksperter
Danske Havne, Tine Kirk Pedersen
Rambøll, Peter Bach Frederiksen