PORT OF ZWOLLE PORT OF OPPORTUNITIES

Havenupdate 2024 Port of Zwolle

Waar staan we? Hoe nu verder?



Versie: definitief 24 juni 2024

Inhoud

1. Inleiding 3
2. Vertrekpunt 4
3. Waar staan we nu? 5
4. Hoe verder? 11

Bijlage 1: Intensiveringsonderzoek 13

Bijlage 2: Robuuste infrastructuur 19

Bijlage 3: Strategiedocument Verzelfstandiging Port of Zwolle 20



1. Inleiding

De havens van de gemeenten Zwolle, Meppel, Kampen zijn verenigd binnen het havenbedrijf *Port of Zwolle* en omvatten een uniek regionaal havenecosysteem gelegen op een strategische plek in Nederland. Port of Zwolle is de logistieke toegangspoort voor de Regio Zwolle (en daarbuiten) waar weg, water en spoorinfra fysiek bij elkaar komen. De Port of Zwolle biedt als multifunctioneel haven- en industriegebied werk aan 1.750 directe en 40.000 indirecte banen en realiseert een directe bruto toegevoegde waarde van 165 miljoen euro en indirect 3,5 miljard euro.

Port of Zwolle is een unieke in het binnenland gelegen (zee)haven, die multimodaal verbonden is met de zeehavens van Antwerpen, Amsterdam en Rotterdam en die daarnaast uitstekende verbindingen heeft richting Noord- en Oost-Nederland en Noord- en Noordoost Europa (waaronder Bremen, Hamburg, de Baltische Staten, Polen en Scandinavië). Van belang is dat bij laag water de vereiste diepgang ook voor grotere schepen gegarandeerd is.

Door de aanwezigheid van een diversiteit aan ondersteunende (maritieme) bedrijven, goed opgeleid personeel, een faciliterende overheid en een prima woonomgeving is er sprake van een uitstekend leef- en werkklimaat. Strategisch gelegen tussen de Randstedelijke- en de noordelijke regio's biedt de Regio Zwolle inclusief de Port of Zwolle, in toenemende mate, een structurele bijdrage aan de economische ontwikkeling en gewenste brede welvaart van Nederland.

Om het havenecosysteem van Port of Zwolle nog beter te laten functioneren en een relevante bijdrage te laten vervullen bij het oplossen van de gezamenlijke (inter)nationale opgaven en transities (op het gebied van ruimte, energie, ketencirculariteit) moet er met behulp van het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, EU/Brussel, Rijk, Provincies en gemeenten nog steviger worden ingezet op intensivering van de samenwerking en het verder ontwikkelen van de Human Capital Agenda.

2. Vertrekpunt

Begin 2022 liet Port of Zwolle door de STEC-groep de economische potentie en ontwikkelscenario's onderzoeken. Om kansen te benutten werd duidelijk dat de drie havens samen tussen nu en 2050 een extra ruimtebehoefte van 100 tot 150 hectare hebben.

De onderzoekers hebben geconcludeerd dat de havengebieden in Port of Zwolle vrijwel volledig zijn uitgegeven en ook de leegstand laag is. Dit vormt een belemmering om de omslag naar een duurzame, circulaire Port of Zwolle te kunnen maken. Autonoom is namelijk al sprake van zo'n 36 tot 72 hectare vraag naar extra ruimte binnen Port of Zwolle. De actieve transitie van de Port of Zwolle leidt tot een additionele ruimtevraag vanuit bestaande en nieuwe bedrijven van zo'n 70 tot 80 hectare. Dat is nog exclusief benodigde ruimte voor bijvoorbeeld (grootschalige) energie-infrastructuur, extra ruimte voor het realiseren van een overstromingsbestendige haven, ruimte voor meer groen en ecologische inrichting. De ruimtevraag doet zich in alle drie de havengebieden van Kampen, Zwolle en Meppel voor.

In november 2022 is het Ambitiedocument Port of Zwolle: 'Sturen op de Toekomst' aangeboden in de gemeenteraden van Zwolle, Kampen en Meppel. Het ambitiedocument noemt vier ontwikkelrichtingen.

1. Verbinding maken/Samenwerken aan projecten: Samen met ondernemers, ketenpartners en andere belanghebbenden uit de regio werken we potentiële businesscases en concrete projecten uit.
2. Ruimte vinden: Beter benutten, herstructurering en transformatie. We onderzoeken de kansen en brengen de beschikbare en benodigde ruimte voor transformatie en verduurzaming in beeld. We onderzoeken met het bedrijfsleven de noodzaak voor havenuitbreiding en de kansen, risico's en alternatieven. Hiermee werken we tegelijkertijd aan kennisontwikkeling en bewustwording van de duurzaamheidsopgave en de mogelijkheden en onmogelijkheden die dit met zich meebrengt.
3. Investeringen agenderen: We verbinden het Regio Deal-project Port of Zwolle "Logistieke hub voor circulaire bedrijvigheid" nadrukkelijk met de investeringsagenda van de Regio Zwolle.
4. Organisatieontwikkeling van Port of Zwolle: De ontwikkeling van een haven van de toekomst vraagt om een bijpassende organisatie. We verkennen de professionalisering en de doorontwikkeling van het havenbedrijf.

Als vervolg is in 2023 focus aangebracht op de belangrijkste issues die de aankomende tijd aandacht verdienen. De benodigde uitvoering daartoe is vastgelegd in het Plan van Aanpak Doorontwikkeling Port of Zwolle (juni 2023). Op basis hiervan hebben de deelnemende gemeenten besloten hun bijdrage aan Port of Zwolle structureel te verhogen.

3. Waar staan we nu?

Ten gevolge van de extra personele capaciteit en extra budget is er eind 2023 en begin 2024 focus aangebracht met name op:
(-) de organisatieontwikkeling van de Port of Zwolle en
(-) het verduidelijken en agenderen van benodigde investeringen.

Er is ook nadrukkelijke aandacht besteed aan:
(-) uitbouwen van de samenwerking in de regio en erbuiten,
(-) het verder onderbouwen van het ruimtelijk en economisch belang en
(-) het ontwikkelen van voorbeeldprojecten.
Hieronder een samenvatting van de resultaten:

1. **De uitkomsten van het Onderzoek Ruimte-intensivering zijn beschikbaar**

In het Ambitiedocument (zie hoofdstuk 2) zijn diverse richtpunten geformuleerd om tot 2050 op te koersen. Om aan de ambities te kunnen voldoen is er een duidelijke vraag naar ruimte. Dat kan worden gevonden met (-) het intensiveren en beter benutten van de bestaande fysieke, milieu- en energieruimte in de havengebieden en (-) uitbreiding van de havens. Naast het vinden van ruimte voor uitbreiding is er ook behoefte aan schuifruimte voor havens en bedrijven om te kunnen ombouwen.

Begin 2023 heeft een aanbesteding plaatsgevonden waarbij ARCADIS/Ecorys de onderzoeksopdracht is gegund om te zoeken binnen de bestaande ruimte. In de loop van 2023 is in samenwerking met de omgeving een inventarisatie en analyse uitgevoerd naar de ruimtelijke optimalisatie (beter benutten en intensiveren), herstructurerings- en transformatiemogelijkheden per bedrijventerrein van de Port of Zwolle-havens. De uitkomsten en samenvatting van het onderzoek zijn opgenomen als bijlage 1.

Kort gezegd kan er in de havens van Kampen en Meppel maximaal zo'n 15 procent ruimtewinst worden geboekt en in Zwolle ongeveer 6 procent. Dat is een vanuit de theorie bepaalde ruimtewinst en sterk afhankelijk van medewerking van vastgoedeigenaren. Daarbij zijn zeer grote investeringen van vastgoedpartijen en overheden nodig. Voor meer informatie zie bijlage 1: Intensiveringsonderzoek.

2. **De nadere visie voor Port of Zwolle is geformuleerd en de uitvoering voor 2024 is vastgelegd**

Gelijktijdig aan onderzoek naar ruimte is een eerdere globale havenvisie verder verduidelijkt. Van hieruit worden de prioriteiten in de uitvoering vastgesteld.

Daarbij zijn drie perioden van uitvoering onderscheiden:
(-) 2029-2050: de lange termijn ontwikkelingen → Toekomstvisie 2050,
(-) 2025-2028: de kortere termijn acties → Visie 2025-2028
(-) 2024: voorbereiding voor uitvoering →Jaarplan 2024.

Deze worden hieronder nader omschreven.

<u>→ Toekomstvisie 2050</u>
Er is vastgesteld (STEC en Ambitiedocument) dat voor een succesvolle transitie naar Port of Zwolle 2050 er investeringen nodig zijn op vier hoofdaspecten: ruimte, ecologie, infrastructuur en arbeid.

- Ruimte: bestaande terreinen optimaliseren en investeren in nieuwe gebiedsontwikkelingen
- Ecologie: investeren in klimaatadaptatie en een natuur inclusieve inrichting van Port of Zwolle
- Infrastructuur: investeringen in groen transport en maximale reductie van stikstofemissies
- Arbeid: Port of Zwolle 2050 vraagt prominente plek in Human Capital Agenda Regio Zwolle

Het volgende wensbeeld voor Port of Zwolle in 2050 is daarbij beschreven:

Toekomstvisie Port of Zwolle 2050
Port of Zwolle is in 2050 een florerend haven- en bedrijvengebied. Port of Zwolle heeft zich ontwikkeld tot een hightech logistieke hub voor circulaire bedrijvigheid: een haven van de toekomst.

Veel transport vindt op een milieu- en energieneutrale wijze plaats via de spoorterminal en over water. De rivieren en kanalen zijn het hele jaar intensief bevaarbaar. De havens zijn in staat om op een efficiënte wijze en snel goederen- en personenverkeer af te wikkelen. Dat is onder andere te danken aan een optimale infrastructuur maar ook aan de slimme sturing op vervoerswijzen (modal shift). Port of Zwolle is een knooppunt op de lokale en internationale corridors.

Tot ver in de regio worden nieuwe (woning)bouwprojecten met materiaal uit Port of Zwolle uitgevoerd. In de havens worden grondstoffen o.a. voor de bouw verzameld, hergebruikt en beheerd. De productie en bewerking voor nieuwe toepassingen ervan vindt in een nieuwe industriële woonfabriek, in de haven, plaats.

Bedrijven en logistiek zijn duurzaam en gezond doorontwikkeld en ondersteunende circulaire bedrijven hebben hun plek gevonden. De bedrijventerreinen worden intensief, multifunctioneel en meerlaags gebruikt. De bedrijven werken intensief samen en delen hun voorzieningen. Ook zijn grootschaliger voedselfabrieken uitgebouwd. Deze komen voort uit kleinschalige innovatieve bedrijven of broedplaatsen. Het nieuwe voedsel is breed geaccepteerd en vult traditionele agri-bedrijven aan. In de eiwittransitie loopt Port of Zwolle voorop.

Door het optimaliseren van slim energiegebruik en te investeren in productie is er een autonoom en schoon energiesysteem ontstaan, voldoende voor de regio. Versnelde wet- en regelgeving hebben daaraan bijgedragen.

In de Regio wordt de brede welvaart verder vormgegeven. Voor de gegroeide bevolking is er veel lokale werkgelegenheid en het is fijn wonen dicht bij de haven. Klimaat, duurzaamheid, natuur en goed waterbeheer zijn bij de ontwikkeling leidraad geweest.

Door samenwerking en gezamenlijke belangenvertegenwoordiging is de verduurzaming, de commerciële slagkracht en efficiëntie van Port of Zwolle vergroot.

→ Visie 2025-2028 “Propositie verstevigen en actie”
Om bovenstaand wensbeeld te bereiken zijn er voorbereidende activiteiten tot omvorming noodzakelijk. Deze periode wordt omschreven als:

Visie 2025-2028
De ambities uit het ambitiedocument krijgen nader vorm. De Port of Zwolle gaat als tussenlaag tussen gemeenten en bedrijven functioneren. Als apart herkenbare organisatie, vanuit haar eigen kantoor, is de Port of Zwolle aanjager van economie, duurzame ontwikkeling en brede welvaart. Met behulp van (boven)regionale samenwerking, voldoende passende ruimte, zorgvuldige uitgifte en (her-)ontwikkeling, sterke profilering en financiële arrangementen worden transitieopgaven (digitalisering, circulaire productieprocessen, energie, meer vervoer over water) in gang gezet.

De activiteiten in Port of Zwolle gaan zich meer concentreren rondom vier clusters: circulaire- en biobased bouw, groene landbouw, duurzame energie en als rode draad daar doorheen de groene logistiek. Elk havengebied heeft daarbij zijn eigen accent.

De terreinen worden duurzaam (her)ingericht: op de bestaande en nieuw ontwikkelde terreindelen zijn verschillende maatregelen genomen om bedrijfspanden, kavels en openbare ruimte te vergroenen en verblauwen (o.a. d.m.v. open water, wadi's, groen/ blauwe daken, groene kavels en een natuurlijke inrichting). De beschikbaarheid van zoet water is gegarandeerd.

Verouderde terreinen worden in deze periode getransformeerd tot moderne, multifunctionele en meerlaagse terreinen. Daar waar zich kansen tot versnelde ombouw voordoen, kan gebruikt gemaakt worden van het haven-transformatiefonds. Dit betreft een investering van minimaal € 10 mln.

Voor lokaal en internationaal transport is Port of Zwolle optimaal bereikbaar geworden door investeringen in de sluizen bij Kornwerderzand, de verbetering van de waterwegen, de wegen en de spoorterminal bij Zwolle.

Door het verdiepen van de vaarwegen en havens (kosten € 15 mln.) zijn de gewenste schepen van de verbrede Kornwerderzandsluis inmiddels ontvangen. Ook zijn congestieproblemen op de weg aangepakt (investering € 10 mln.).

De spoorterminal is feestelijk geopend door de gedeputeerde. Er is samen met marktpartijen meer dan € 20 mln. geïnvesteerd, ondersteund door diverse Europese subsidies.

Port of Zwolle raakt bekend vanwege de efficiënte en moderne afhandeling. Door hightech logistieke regie zorgt voor verbeterde modal-split t.o.v. 2023.

Port of Zwolle 2028 beschikt over allerlei faciliteiten voor verduurzaming van het transport. Zo is voor de scheepvaart waterstof en elektriciteit beschikbaar, zijn toegangsrestricties van toepassing voor vervuilende schepen, geldt een nul-uitstootzone en is alle logistiekmaterieel binnen de haven elektrisch aangedreven.

Een eigen energiesysteem voor de havens en bedrijven is in ontwikkeling, de eerste pilots zijn al gestart.

In deze periode zal Port of Zwolle zich profileren als logistieke hub voor circulaire bedrijvigheid en "batterij" voor de regio"; een haven van de toekomst met een uitstekende propositie.

→ Uitvoering: Jaarplan 2024

Zoals gezegd is er in de tweede helft van 2023 meer personele en financiële ruimte ontstaan om onderzoeken uit te voeren. Er is (1) een onderzoek naar de verzelfstandiging van Port of Zwolle gestart, (2) is er een Roadmap Subsidies en Lobby in uitvoering en (3) een SDG-onderzoek gestart.

Ad 1: Als bijlage 3 bij dit document is de samenvatting van het verzelfstandigingsonderzoek toegevoegd.

Ad 2: In het Plan van Aanpak Doorontwikkeling Port of Zwolle (juni 2023) is het belang van een gestructureerde aanpak van Subsidies en Lobby benadrukt. Om de ambities van Port of Zwolle te verwezenlijken, is er behoefte om een strategische koers uit te stippelen

In de periode oktober t/m maart 2024 heeft BDF, in nauwe samenwerking met Port of Zwolle, een gefaseerd actieplan opgesteld dat varieert van korte termijn initiatieven, gericht op het versterken van de stakeholderbetrokkenheid en het voorbereiden van infrastructuurverbeteringen, tot lange termijn projecten (2026 e.v.) die zich richten op duurzame innovatie en het realiseren van grootschalige projecten.

Er is een praktische aanpak ontwikkeld, een planning en een inschatting van de benodigde capaciteit benoemd.

Ad 3: In het Plan van Aanpak Doorontwikkeling Port of Zwolle (juni 2023) is eveneens het betrekken van SDG's (Sustainable Development Goals) bij de havens als speerpunt benoemd. Niet alleen omdat bedrijven wereldwijd de SDG's in hun organisatie inbedden en banken hiernaar vragen bij financiering

(ESG[1]), maar ook omdat deze bij (Europese) subsidieverlening meer en meer als maatlat zullen worden gebruikt. Ook kan met SDG's een nulmeting worden uitgevoerd naar waar Port of Zwolle nu staat op het gebied van duurzaamheid.
Er is i.h.k.v. het SDG-onderzoek, aan de hand van diepte-interviews met karakteristieke bedrijven, een meetsystematiek ontwikkeld (kwalitatieve coderingsheet) en een hoofdrapport opgeleverd.
De systematiek is algemeen toepasbaar en kan helpen voor zowel Port of Zwolle als het bedrijfsleven. Voor een nauwgezetter beeld verdient het de aanbeveling om meer bedrijven te betrekken.

Het samenbrengen van de uitkomsten vindt in de eerste helft van 2024 plaats. In het Jaarplan zijn daartoe de benodigde inzet en financiën benoemd. Om de genoemde wensbeelden en ontwikkelingen te realiseren is nader onderzoek noodzakelijk. Waarop dan als eerste de focus dient te liggen is verder uitgewerkt.

[1] ESG staat voor Environmental, Social en Governance en verwijst naar een reeks criteria die beleggers gebruiken om de duurzaamheid en ethische impact van een bedrijf te evalueren.

3. De speerpunten voor het investeren in een robuust (zee)havenecosysteem zijn bepaald

Voor een van de basisrandvoorwaarden – infrastructuur - is een samenvattend document gemaakt, zo mogelijk in te zetten voor lobby. Kernboodschap is dat om de havens toekomstbestendig te maken de volgende maritieme-, energie- en logistieke infrastructuurprojecten van eminent belang zijn:

- Realisatie verbreding en verdieping van de sluis Kornwerderzand;
- Verdieping vaarweg IJsselmeer-Meppel;
- Opwaardering binnenhaveninfrastructuur Meppel, Kampen, Zwolle (i.c. uitbaggeren havens, vaarwegen en kadeverbetering) en
- Ontwikkeling van de spoorterminal Zwolle/Hessenpoort ten behoeve van de multimodale logistieke ontsluiting.

Deze projecten worden nader toegelicht in bijlage 2.

4. De verdere uitwerking van de Goederentransportcorridor Noord krijgt vorm

Vanuit 6 betrokken noordelijke provincies (Utrecht, Overijssel, Flevoland, Drenthe, Friesland, Groningen) is er een initiatief om tot een nieuwe noordelijke transportcorridor te komen. Port of Zwolle is daarbij nadrukkelijk betrokken. Om tot deze volwaardige corridor te komen zijn er afspraken, investeringen en nadere onderzoeken noodzakelijk.

Vooruitlopend hierop ontstond in 2023 de kans om het globale verhaal te lanceren in Nederland en Europa middels een subsidieaanvraag bij de Connecting Europe Facility (CEF-Transport) van de EU. Als voorloper op een aanvraag voor cofinanciering van de uitvoering van projecten is nu een studie aanvraag ingediend. Port of Zwolle is daarbij opgetreden als penvoerder namens het consortium van de 6 provincies, mede omdat zij daarbij vooroplopen. De gemeentes Smallingerland en Lelystad zijn partners in de aanvraag. Een aantal belangrijke projecten worden hierbij in studie gebracht zoals de spoorterminal en binnenhaveninfrastructuur.

In juni/juli 2024 wordt duidelijk of de subsidieaanvraag door de EU wordt gehonoreerd.

5. Het Netwerk Subsidie en Lobby Port of Zwolle is gestart

Eind augustus 2023 is een startbijeenkomst Subsidies en Lobby door de Port of Zwolle georganiseerd. Diverse betrokken Public Affairs vertegenwoordigers en Subsidie- en Lobby-coördinatoren zijn bijgepraat over de Port of Zwolle. Er is een stap gezet naar gezamenlijkheid in lobby en subsidieaanvragen. Een samenwerking met de Regio Zwolle wordt daarbij nadrukkelijk gezocht.

6. Port of Zwolle maakt onderdeel uit van de succesvolle aanvraag Regiodeal 2024

Eind oktober 2023 heeft de Regio Zwolle een aanvraag voor een nieuwe Regio Deal 2024-2027 ingediend. Port of Zwolle heeft zich mede ingezet voor een goede inhoudelijke aanvraag. De aanvraag van de nieuwe Regio Deal richt zich op: toekomstbepalende bedrijven, vitale kernen en gezonde buurten en een natuur inclusieve en klimaat adaptieve regio.

Half februari 2024 is duidelijk geworden dat het Rijk 30 miljoen euro uittrekt voor een nieuwe Regio Deal met Regio Zwolle. De regionale partners investeren minimaal hetzelfde bedrag. Hiermee kunnen de opgaven in de regio versneld en met meer impact worden opgepakt om de 800.000 inwoners en 80.000 ondernemers een sterker toekomstperspectief te bieden.

Port of Zwolle is betrokken bij de verdere uitwerking van Regiodeal 2024. Eerder werd een bedrag van € 3 mln. uit de eerste Regiodeal ontvangen.

7. Port of Zwolle is een onderzoek gestart naar verdere verzelfstandiging

In het 3e kwartaal van 2023 is opdracht verleend aan Bureau Berenschot om een onderzoek uit te voeren naar verdere verzelfstandiging van Port of Zwolle. Dit heeft (als eerste tussenresultaat) geleidt tot een rapport met bevindingen dat op 29 januari 2024 is voorgelegd aan de ALV.

Belangrijke notie uit dit rapport was dat een nadere verkenning van juridische verzelfstandigingsvormen niet veel meerwaarde heeft; de huidige governance in de vorm van een coöperatie biedt voldoende mogelijkheden om invulling te geven aan de ambities zoals Port of Zwolle die heeft. Die mogelijkheden worden op dit moment nog niet volledig benut.

Om nu concrete stappen te zetten in de verdere verzelfstandiging wordt in 3 fasen toegewerkt naar besluitvorming: de fase van strategie, de fase van hoofdontwerp en de fase van het detailontwerp.
De afgelopen maanden is hard gewerkt aan een strategiedocument, waarmee de eerste fase wordt afgerond. Dit strategiedocument is door de ALV van 29 mei geaccordeerd en vormt nu de basis voor de verdere uitwerking. Hierin is een aantal principebesluiten verwoordt met betrekking tot taken en verantwoordelijkheden van Port of Zwolle. Dit betreft verschillende soorten besluiten:

- Besluiten over onderwerpen waar overeenstemming over is (denk aan lobby, marketing, relatiebeheer en nautische dienstverlening)
- Besluiten over onderwerpen waar nog discussie over is (denk aan grondbeleid, beheer havenassets, overplaatsing van personeel)
- Besluiten over het vervolgproces (met een planning voor de vervolgfasen en de ambitie om al in 2025 te kunnen starten met de implementatie)

Tevens is aangegeven hoe de uitwerking moet plaatsvinden. Dit strategiedocument treft u integraal aan als bijlage 3 bij deze rapportage.

8. Port of Zwolle is in gesprek met andere gemeenten in de regio

In het najaar van 2023 zijn vanuit Port of Zwolle ambtelijke en bestuurlijke gesprekken gestart met gemeenten in de regio, om te verkennen of een vorm van samenwerking mogelijk is en of er invulling kan worden gegeven aan de ruimtebehoefte binnen Port of Zwolle.
Er zijn gesprekken gevoerd met o.a. de gemeenten Zwartewaterland, Staphorst, Noordoostpolder, Urk en Lelystad. De gemeenten tonen in beginsel interesse om samen te werken met Port of Zwolle. In 2024 zal dit nader verkend en geconcretiseerd moeten worden met vervolggesprekken, om te kijken in welke mate er sprake is van een basis om samen te werken en in welke vorm. Een constatering aan de voorkant is wel dat de ruimtebehoefte voor Port of Zwolle niet direct op korte termijn in de regio te vinden is.

9. Regionaal Economische Bouwsteen 2040 Regio Zwolle

De provincies Drenthe, Overijssel, Flevoland en Gelderland en Regio Zwolle hebben gezamenlijk opdracht gegeven voor het uitwerken van een Ruimtelijk Economische Bouwsteen 2040 (REB2040) voor de regio Zwolle. De bouwsteen beschrijft het huidige economische profiel van de regio, en het economisch toekomstbeeld in 2040 gegeven de trends en ontwikkelingen. De bouwsteen geeft antwoord op de vraag hoe de regio Zwolle om kan gaan met de schaarse ruimte voor nieuwe bedrijventerreinenontwikkelingen, wat de zoekgebieden zijn voor clusters voor grootschalige bedrijvigheid en welke campusontwikkelingen voor de regio van belang zijn.

Voor Port of Zwolle geldt dat de havens van Kampen, Zwolle en Meppel in de REB2040 onderdeel zijn van het zoekgebied voor (nieuwe) havens (aanbeveling 3).
Het vervolgproces, in samenwerking met de betrokken gemeenten en de Regio Zwolle, wordt komende periode verder uitgewerkt.

4. Hoe verder?

Tussen besluitvorming rondom de zomer van 2023 en vandaag (juni 2024) zijn er belangrijke inhoudelijke en strategische stappen gezet. Maar……. Hoe nu verder?

In een gezamenlijke evaluatiebijeenkomst van het kernteam en de stuurgroep Port of Zwolle eind december 2023 zijn de uitgevoerde werkzaamheden in 2023 besproken en zijn als focus voor 2024 de volgende actielijnen vastgesteld:

1. Visie (organisatorisch, economisch en ruimtelijk) verder onderbouwen
2. Uitbouwen organisatie en verder professionalisering Port of Zwolle
3. Nog meer aandacht voor samenwerken, netwerken en lobby

Dit moet leiden naar (co)-financiering van studies en de uitvoering van projecten

Toelichting Actielijnen:

Actielijn 1: Visie

In 2023 zijn belangrijke elementen voor de visie onderzocht en uitgewerkt.
Momenteel lopen nog enkele belanghebbende onderzoeken in dezen.

- In de tweede helft van 2024 wordt uitwerking gegeven aan het door Berenschot opgestelde "Besluitvormingsdocument strategiefase Port of Zwolle". We werken toe naar concrete stappen om de verzelfstandiging inhoudelijk vorm te geven.
- In Q1 2024 zijn de resultaten beschikbaar van de Roadmap Subsidies en Lobby. Het bureau BDF (Business Development Friesland – eerder uitvoerig betrokken bij Port of Zwolle met INTERREG-subsidies) heeft een praktische Agenda opgesteld voor 5 grote Financieringsprogramma's gematcht aan de belangrijkste projecten van Port of Zwolle. Deze wordt getoetst en besproken in het Public Affairs netwerk Port of Zwolle en met de Regio Zwolle.

Deze uitkomsten worden gebruikt als input voor de besluitvorming over organisatie en speerpunten van Port of Zwolle.

Actielijnen 2 en 3: Organisatie en Samenwerken Port of Zwolle

Het verder uitkristalliseren van de organisatie van Port of Zwolle is als focuspunt voor 2024 vastgelegd.

Tot nu toe is Port of Zwolle actief als netwerkorganisatie, belangbehartiger en attendeert bedrijven op commerciële kansen.
Als netwerkorganisatie worden succesvol evenementen als havendebat, havendiner doorgezet. De website fungeert als een bron van informatie voor de lokale bedrijven. Overkoepelende belangen die onmiskenbaar effecten hebben voor de regio zijn bijvoorbeeld de vertegenwoordiging in nationale platforms, de ontwikkeling van een noordelijke corridor samen met provincies en op de kaart komen in Europa. Contacten met de North Sea Baltic Corridor worden in 2024 verder uitgebouwd.
Deelnemen aan handelsmissies met en namens bedrijven krijgen in 2024 opnieuw aandacht.
Ook bij planvorming is Port of Zwolle betrokken. Zo liggen er bijvoorbeeld in de Regio diverse claims op Ruimte. In 2024 is Port of Zwolle hier opnieuw bij betrokken.

In het algemeen is Port of Zwolle actief in overleg met partners met als inzet de ontwikkeling van de drie havens zo een stap verder te brengen. Dit in het belang van de uitdagingen waarvoor Europa, Nederland en de Regio zich gesteld zien. Niet alleen is de inzet van financiële middelen van belang. Dat geldt ook voor de inzet van organisatie- en menskracht vanuit de verschillende publiek/private partijen en organisaties. Zonder extra menskracht zal geen versnelling gerealiseerd kunnen worden.

Realisatie van de actielijnen:
Het realiseren van deze verschillende actielijnen vereist een goede samenwerking en afstemming met het Rijk i.c. de Ministeries, met Brussel, met de provincies Overijssel, Drenthe, de gemeenten Zwolle, Meppel en Kampen, met het brede bedrijfsleven en maatschappelijke partners. Daarbij is wenselijk dat op systeem- en projectniveau gekeken wordt naar de impact die huidige- en nieuwe wet- en regelgeving heeft op de kansen voor Port of Zwolle en of er beleidsinstrumenten kunnen worden ingezet (vanuit het Rijk, de Provincie of gemeenten) die bij kunnen dragen aan de ambities van Port of Zwolle.

Vervolg:
Om de samenwerking en directe betrokkenheid van bedrijven verder uit te bouwen is een havenmanifest in voorbereiding. Doel is om deze overeenkomst met de belangrijkste stakeholders van later dit jaar te ondertekenen. Dit is dan een gezamenlijke uiting om gezamenlijk vooruit te komen in de ontwikkelingen en kansen voor Port of Zwolle. Indien zich kansen voordoen in de havens voor bijvoorbeeld het verkrijgen of regisseren van ruimte wil Port of Zwolle hier nadrukkelijk aanwezig zijn.

De benodigde personele inzet voor de uitvoering, de prioriteiten en het benodigd budget zijn verduidelijkt en vastgelegd in een Jaarplan 2024. Kenmerkend is de ambitie daarbij om de geformuleerde doelen om te zetten in uitvoering.

Bijlage 1: Intensiveringsonderzoek

Bescheiden ruimtewinst op haventerreinen Port of Zwolle

Onderzoek Slimmer Benutten Ruimte, intensivering bedrijventerreinen.
Arcadis & Ecorys (6 mei 2024)

Samenvatting & conclusie

Door het slimmer en intensiever benutten van bedrijventerreinen en door herstructurering en transformatie, kan in de havens van Kampen en Meppel samen maximaal 35 hectare aan ruimte worden gewonnen. In Zwolle bedraagt dit maximaal ongeveer 12,5 hectare. Dit blijkt uit onderzoek dat Arcadis en Ecorys, met medewerking van de TU Delft, hebben uitgevoerd in opdracht van Port of Zwolle.

In 2022 liet Port of Zwolle door de STEC-groep berekenen dat voor autonome groei en het benutten van kansen de drie havens samen tot aan 2050 een extra ruimtebehoefte van 100 tot 150 hectare hebben. Op basis van dit rapport is het ambitiedocument “Port of Zwolle, Sturen op de toekomst” vastgesteld. In dit document spreken de partners in Port of Zwolle de ambitie uit samen de haven van de toekomst vorm te geven.

Om hiervoor de ruimte te vinden worden de volgende stappen doorlopen. Ten eerste het beter benutten van bestaande bedrijfskavels, ten tweede herstructureren en transformeren van bedrijventerreinen, vervolgens door samenwerking binnen en buiten de regio en als laatste het uitbreiden van de natte bedrijventerreinen in de Regio Zwolle.

De onderzoeksbureaus Arcadis en Ecorys concluderen in het huidige onderzoek (2024) dat met het herstructureren en transformeren van bestaande bedrijventerreinen niet meer dan 47,5 hectare in de havens gewonnen kan worden en 27 hectare op de overige (droge) terreinen. Daarbij is vastgesteld dat deze oplossingen complex en kostbaar zijn, de hectares versnipperd liggen en qua planning niet op korte termijn beschikbaar.

Om de verdere ontwikkeling van een toekomstbestendige en duurzame regio mogelijk te maken en om de ambities op het gebied van energietransitie, klimaatadaptatie, vergroening, circulariteit, economie en de facilitering van groei van ondernemers te realiseren, zal er gekeken moeten worden naar het creëren van nieuwe ruimte, buiten de bestaande terreinen. Een andere mogelijkheid is het bijstellen van bepaalde ambities.

Voor het vervolg zal Port of Zwolle daarom niet alleen kijken naar het slimmer en beter benutten van bestaande ruimte, maar zal ook met regionale stakeholders in overleg gaan over de ruimtelijke samenwerking binnen en buiten de regio.

Opzet en aanleiding onderzoek

Vanwege de beperkte ruimte, heeft Port of Zwolle de bureaus Arcadis en Ecorys ingeschakeld om te onderzoeken of de bestaande ruimte slimmer gebruikt kan worden, bijvoorbeeld door intensivering of verplaatsing. Hoewel de onderzoekers stellen dat de mogelijkheden voor ruimtewinst beperkt zijn en de kosten aanzienlijk, adviseren ze toch om hier samen met de bedrijven, overheden en Port of Zwolle mee aan de slag te gaan.

Beter benutten en intensiveren
Valt er winst te behalen door de bestaande terreinen beter te benutten? Nauwelijks. Er zijn nog maar weinig vrije gronden binnen de havens die uitgegeven kunnen worden en deze hebben bovendien vaak niet de gewenste omvang. Ook de mogelijkheden voor intensivering bij huidige bedrijven – meer doen binnen dezelfde ruimte – blijken beperkt. Hier en daar kan mogelijk meer in de hoogte, breedte of diepte gebouwd worden, wat de bestaande bedrijven ten goede komt. Dit draagt echter niet bij aan het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid.

Herstructureren en transformeren
Kansrijker lijkt het herstructureren van terreinen. Hierbij wordt niet alleen naar de individuele bedrijven en terreinen in een haven gekeken, maar naar het geheel als puzzel. Zo ontstaat 'schuifruimte' en zijn optimalisaties mogelijk: bedrijven kunnen de plek en de ruimte krijgen die ze nodig hebben en waar ze het beste passen.

Herstructurering vraagt een lange adem en de aanzienlijke kosten met zich mee, zeker als dit uit publieke middelen gefinancierd moet worden. Volgens de onderzoekers is herontwikkeling is alleen haalbaar, wanneer dit gecombineerd wordt met logische momenten van bedrijfsontwikkelingen en (vrijwillige) verplaatsingen, of wanneer dit gebeurt in samenwerking met grondeigenaren. Zelfs dan is nog steeds een forse investering noodzakelijk om het rendabel te krijgen.

Milieu- en energieruimte
Naast het aanbod van fysieke ruimte speelt ook de beschikbare energie- en milieuruimte een cruciale rol in de transitie van de havens van Port of Zwolle. Kunnen (nieuwe) bedrijven, gezien de landelijk groeiende capaciteitsproblemen in het elektriciteitsnet, van voldoende stroom worden voorzien? En leidt intensiever ruimtegebruik niet tot overschrijding van bestaande geluids- of externe veiligheidsnormen? Daarnaast moet er gekeken worden wat (nieuwe) herstructureringen opleveren aan maatschappelijke baten: dragen deze bij aan een duurzaam haven-ecosysteem? Het devies is: als je herstructureert, doe het dan meteen duurzaam.

Dit vraagt om aandacht voor aspecten als brede welvaart, circulariteit, energietransitie, klimaatadaptatie, economie en ecologie en ruimtelijke kwaliteit.

Kansrijke maatregelen
In hun rapport hebben Arcadis en Ecorys per bedrijventerrein de meest kansrijke maatregelen en acties benoemd. Voor elke maatregel of actie zijn zowel de totale investeringsbehoefte als de potentiële financiële en maatschappelijke opbrengsten in beeld gebracht. Daarnaast is een aantal algemene acties, activiteiten en projecten voorgesteld, die het havensamenwerkingsverband Port of Zwolle samen met haar partners, en met name met ondernemers, kan oppakken. Het rapport adviseert om gezamenlijk aan de slag te gaan met het beter benutten en intensiveren van de bestaande ruimte en om vervolgens werk te maken van herstructurering en de transformatie van terreinen. Daarnaast benadrukt het rapport het belang van inspelen op urgente thema's, zoals energietransitie en bereikbaarheid.

Vervolg: 'Met ondernemers en belanghebbenden aan de slag'
Port of Zwolle is blij dat het onderzoek van Arcadis en Ecorys de huidige situatie en de mogelijkheden voor intensivering in kaart heeft gebracht. Echter benadrukt het havenbedrijf dat dit niet meer dan een vertrekpunt is.

Port of Zwolle gaat aan de hand van het rapport met bedrijven, belanghebbenden en andere betrokkenen in gesprek over de kansen en mogelijkheden, met als doel een breed gedragen aanpak te ontwikkelen. Tegelijkertijd wil het havenbedrijf de samenwerking een meer uitgewerkte vorm geven.

Om de brede zoektocht naar de gewenste ruimte voort te zetten, wordt ook onderzoek gedaan naar de uitbreiding van de havens. Port of Zwolle zet zich verder actief in bij ruimtelijke planvorming in de regio en gaat in overleg met omliggende haven- en industriegebieden. Deze inspanningen zullen resulteren in een ruimtelijke toekomst- en ontwikkelingsvisie.

Resultaten van het onderzoek in cijfers:

- *In **Voorst** is maximaal 9 hectare ruimtewinst mogelijk. Dat is ca. 6% van het netto areaal van 155 hectare. De kosten hiervoor bedragen in totaal € 84 miljoen. De directe opbrengsten uit gronduitgifte van herontwikkelde percelen bedragen ca. € 29 miljoen.*
- *Op **Hessenpoort** is maximaal 3,5 hectare ruimtewinst mogelijk. Dat is ca. 1% van het netto areaal van 250 hectare. De kosten hiervoor bedragen in totaal € 10 miljoen. De directe opbrengsten uit gronduitgifte van herontwikkelde percelen bedragen ca. € 7 miljoen.*
- *In de haven van **Kampen** is maximaal circa 23 hectare ruimtewinst mogelijk. Dat is circa 10% van het netto areaal van 220 hectare. De kosten voor het ontwikkelen van deze 23 hectare bedragen in totaal € 156 miljoen. De directe opbrengsten uit gronduitgifte van herontwikkelde percelen bedragen ca. € 47 miljoen. Op de droge terreinen van Kampen (Haatlanden, Spoorlanden) is 17 ha te vinden.*
- *In de haven van **Meppel** 12 hectare ruimtewinst maximaal mogelijk is. Dat is iets minder dan 10% van het netto areaal van 130 hectare. De kosten voor optimalisatie en herstructurering van deze 12 hectare bedragen in totaal € 70 miljoen. De directe opbrengsten uit gronduitgifte van herontwikkelde percelen bedragen ca. € 22 miljoen.*

Nadere toelichting per gemeente

Zwolle

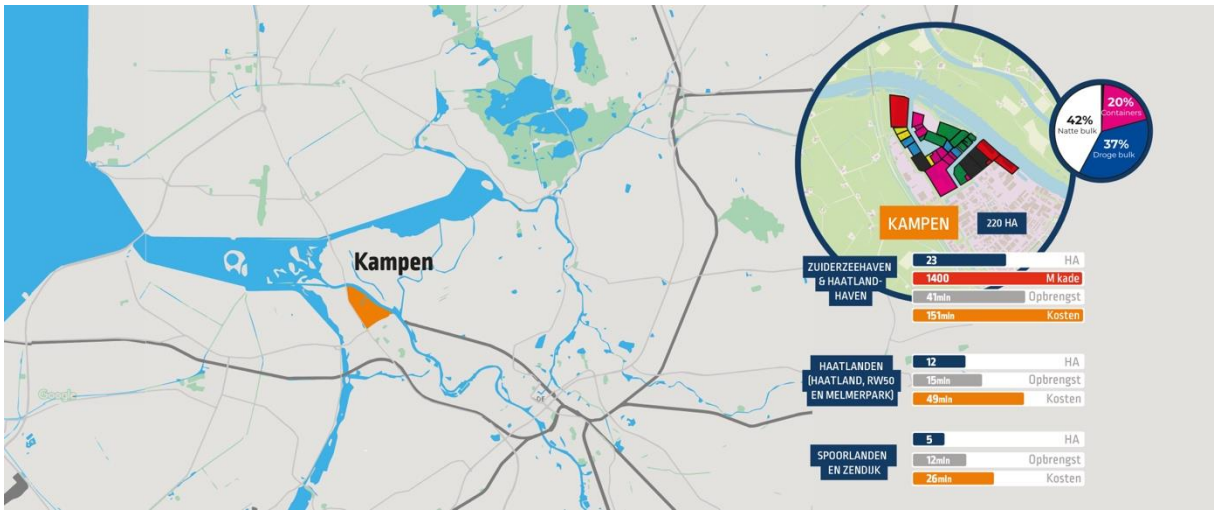


Voorst kent slechts een beperkt aantal havengebonden kavels. Deze zijn op dit moment in gebruik, dan wel in een vergevorderd stadium van planvorming. In het verleden is niet altijd mogelijk geweest om te sturen op de invulling van deze kavels, waardoor er ook niet-haven gerelateerde bedrijven aan het water gevestigd zijn.

Het is zaak om het publiekrechtelijke instrumentarium zodanig vorm te geven dat hierop gestuurd kan worden als zich kansen voordoen. Ook kan met betreffende bedrijven waar opportuun onderzocht worden of verplaatsing mogelijk is.

Op Voorst is verder mogelijk ruimtewinst te boeken door stapeling van functies, met name parkeren. Datzelfde geldt voor Hessenpoort, waar relatief veel ruimte wordt gebruikt voor het parkeren van auto’s.

Kampen



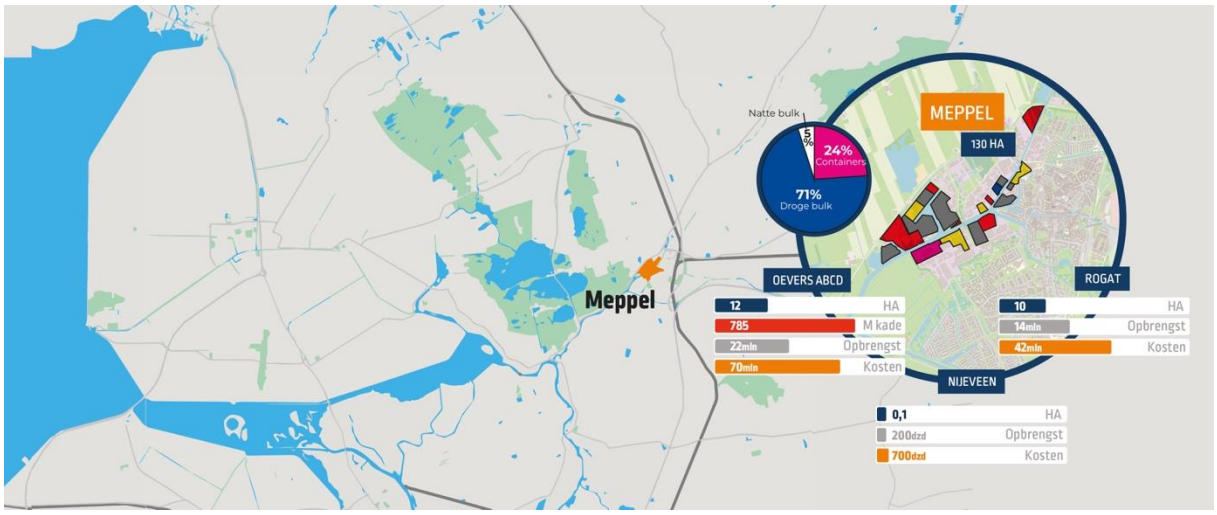
Voor Kampen is er behoefte aan 17 tot 25 hectare netto uitgeefbare gronden voor bedrijfslocaties voor de korte termijn en additioneel circa 40 hectare netto voor de middellange en lange termijn. Het Arcadis onderzoek heeft opgeleverd dat er voor de Zuiderzeehaven en Haatlandhaven beperkt ruimtewinst mogelijk is, circa 23 hectare bruto. Dat is circa 10% van het gehele gebied. Voor de ontwikkeling van deze gronden zijn aanzienlijke kosten gemoeid en worden geraamd op tenminste 156 miljoen euro. Daar staan beperkte opbrengsten tegen over en deze worden geraamd op 41 miljoen.

Daarnaast heeft Arcadis gekeken naar de mogelijkheden om de hoogte in te gaan. Voor het hele gebied is hoogtewinst in principe haalbaar (1 extra verdieping op de bestaande bedrijven). De kosten hiervoor zullen echter zeer hoog zijn en worden geraamd op in totaal tenminste 307 miljoen euro. De reden is dat de bedrijven aanzienlijke investeringen moeten doen (verzwaren van fundering, specifieke liften aanbrengen e.d.) Voor bedrijven met zware materialen (stenen, balken e.d.) is dit een aanzienlijke operatie en de kosten hiervoor zouden vooral voor de ondernemers zijn. Overigens is dit hoogteonderzoek niet verbijzonderd naar individuele bedrijven.

Er is ook een beperkte quick-scan uitgevoerd voor de droge terreinen. Dit levert eenzelfde beeld op (hoge kosten, relatief minder opbrengsten, beperkte ruimtewinst van 17 hectare). Hiervoor zou nog een nadere uitwerking moeten plaatsvinden, omdat hier slechts op hoofdlijn naar gekeken is. De verwachting is dat in de praktijk minder uitgeefbare grond beschikbaar zal zijn.

Samenvattend is het beeld dat er beperkt ruimtewinst mogelijk is, tegen aanzienlijke kosten. Op het niveau van projecten zal gekeken moeten worden in hoeverre een rendabele businesscase te ontwikkelen is. Sommige gebieden zijn slechts tegen hoge kosten te herstructureren en andere gebieden zijn wellicht wel goed rendabel te ontwikkelen (bv. gebied bij de Loswal). Hierbij is de kanttekening dat deze projecten niet de totale ruimtevraag oplossen en dat deze ontwikkelprojecten nog nadere uitwerking qua aanpak, financiering en uitwerking behoeven.

Meppel



Slimmer ruimtegebruik of herstructureren levert in de haven van Meppel maar beperkt ruimte op. Het onderzoek leidt tot het inzicht dat circa 12 hectare ruimtewinst mogelijk is. Dat is minder dan 10% van het netto areaal van 130 hectare. De kosten voor optimalisatie en herstructurering van de 12 hectare bedragen in totaal circa 70 miljoen (geraamd op basis van kengetallen). De directe opbrengsten van herontwikkelde percelen bedragen circa 22 miljoen. In de haven van Meppel is nog ongeveer 8 hectare grond te koop, dit zijn de laatste beschikbare kavels binnen Port of Zwolle. Daarnaast is er op verscheidene locaties nog de mogelijkheid de hoogtepotentie beter te benutten. Hierdoor is er in theorie ook ruimte om uit te breiden in de hoogte. Waar dit in de praktijk kan is afhankelijk van de fysieke elementen van het pand/dak. Daarnaast zal het ook zo zijn dat “de hoogte in gaan” niet altijd is in te passen in de bedrijfsprocessen.

Samenvattend is voor Meppel het beeld: er is wel enige ruimte te vinden, maar de mogelijkheden zijn niet groot, de kwaliteit van al die individuele mogelijkheden zou leiden tot een beperkt en gefragmenteerd aanbod, en de kosten om deze opties daadwerkelijk om te zetten in uitgeefbaar aanbod zijn relatief hoog. Wel kan worden vastgesteld dat in sommige gebieden in het havengebied er een aantal mogelijkheden tot ruimtewinst dicht bij elkaar liggen. Door hier op een iets hoger schaalniveau mee aan de slag te gaan (niet op het niveau van de individuele kavels) ontstaan er wellicht mogelijkheden om door herstructurering of gebiedstransformatie tot een substantiëlere ruimtewinst en kwaliteitsverbetering te komen. Er kunnen grotere kavels worden vrijgespeeld, bestaande kades beter benut of nieuwe kaderuimte ontwikkeld, en de kwaliteit van de vaarweg kan worden verbeterd.

Dit geldt bij voorbeeld voor het gebied nabij de J. Van den Boschkade (ook bekend als het “betoneiland”) waar een invulling denkbaar is waarbij meer gebruik gemaakt wordt van de ligging aan het water en die tegelijkertijd beter aansluit op het nabijgelegen centrum van Meppel. Dit geldt ook voor het gebied rondom de Sethehaven waar mogelijkheden liggen tot de ontwikkeling van een hub voor circulaire economie.

Na afronding van het onderzoek zal, in samenspraak met ondernemers en eigenaren in die gebieden, nader worden verkend of er reële mogelijkheden tot transformatie of doorontwikkeling zijn.
Een andere belangrijke conclusie is echter ook dat de bestaande havengebieden maar beperkt ruimte bieden om de verwachte economisch dynamiek op middellange termijn te accommoderen.

Bijlage 2: Robuuste infrastructuur

Robuuste infrastructuur en onderzoek

Ter toelichting op de vier projecten die in de gezamenlijkheid de basis vormen van een nog sterkere logistieke keten die optimaal de mogelijkheden van Port of Zwolle benutten, het volgende:

1. **Sluis Kornwerderzand**

De financiering van dit project is bestuurlijk rond. Het Rijk en de Provincie Friesland hebben afspraken gemaakt over de realisatie van de sluis. Maritieme ondernemers rondom het IJsselmeergebied hebben toegezegd om 26,5 miljoen euro bij te dragen aan de dekking van de kosten van de nieuwe sluis. Doordat grotere en bredere zee(vracht)schepen door de nieuwe sluis kunnen varen zullen ook nieuwe (logistieke) kansen ontstaan in de havens van Zwolle, Meppel of Kampen. Een versnelling van realisatie van dit project is gewenst.

2. **Verdieping vaarweg IJsselmeer-Meppel (VIJM)**

Met deze noodzakelijke vaarwegverdieping valt werk-met-werk te maken omdat de zandwinning kan worden ingezet t.b.v. dijkversterkende projecten die de veiligheid van Nederland zullen verbeteren.
In het coalitieakkoord van de nieuwe regering is dit opgenomen als 1 van de 17 gepauzeerde projecten die weer opgestart zullen worden.
Het is wel van groot belang dat dit project op de landsdelige bestuurlijke agenda's (BO-MIRT) van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de Provincies Overijssel en Drenthe blijft staan.

3. **Binnenhaveninfrastructuur**

Vanwege het kunnen ontvangen van grotere- en dieperliggende schepen zullen havenfaciliteiten (o.a. lengte en kwaliteit van kades, havendiepte, stroomvoorzieningen e.d.) in de Port of Zwolle op orde moeten zijn. Ten behoeve van de slimme en groene logistiek zal de ontsluiting via het water nog meer geoptimaliseerd moeten worden. Investeringen in onderzoeken en in technische studies vormen de eerste stap voor het opstellen van een concreet meerjarig uitvoeringsprogramma voor aanpassing en verbetering van de infrastructuur. Met behulp van externe *funding* o.a. via CEF, Rijk, Provincie en gemeenten wordt ingezet op het verwerven van extra financiële middelen.

4. **Spoorterminal Zwolle/Hessenpoort**

Met de toename van de goederenstromen vanuit en naar de Regio Zwolle vergroot een extra modaliteit als een spoorterminal de logistieke concurrentiekracht van de regio. Logistiek richting Oost-Europa kan aldus kiezen uit meer modaliteiten. Marktpartijen tonen via een *coalition of the willing* vergaande interesse in deze terminal en nemen ook financieel deel aan de (technische) vervolgstudies die zullen worden uitgevoerd.

Bijlage 3: Strategiedocument Verzelfstandiging Port of Zwolle

Zie document Berenschot: Besluitvormingsdocument strategiefase Port of Zwolle (meegestuurd als apart document).

Berenschot

Besluitvormingsdocument strategiefase Port of Zwolle

6 mei 2024

Bestuurlijke vraag en leeswijzer

In uw opdracht heeft een ambtelijke werkgroep vanuit de Port of Zwolle, de gemeente Zwolle, de gemeente Kampen en de gemeente Meppel gewerkt aan de voorliggende besluitvorming. Deze besluitvorming gaat over de noodzakelijke veranderingen binnen en ten aanzien van de Port of Zwolle, om de strategische ambities van de deelnemers te realiseren. Aan Berenschot is gevraagd om dit proces te begeleiden en advies te geven.

Het proces van besluitvorming is opgeknipt in drie fasen. De fase van strategie, de fase van het hoofdontwerp en de fase van het detailontwerp. U wordt op dit moment gevraagd om de besluiten te nemen die passen bij de strategiefase. In deze strategiefase geeft u als ALV richtinggevende besluiten en wensen voor de volgende fase. Zo kan een realistisch organisatieontwerp, bijbehorende begroting en een implementatieplan stapsgewijs worden opgesteld en concrete invulling krijgen. Deze zijn op 8 april 2024 concept met u besproken en op basis van uw aanwijzingen nader uitgewerkt.

De voorliggende besluiten op hoofdlijnen worden in de komende fasen verder uitgewerkt, in nauwe afstemming met de drie gemeenten. Deze uitwerkingen worden dan weer bij u neergelegd.

In dit document staat achtereenvolgens:

1. **De kern van de beweging**. We vatten samen wat we willen bereiken en vanuit welk proces we werken aan de veranderingen.
2. **De te nemen besluiten**. Deze besluiten zijn steeds voorzien van overwegingen en een advies van Berenschot.

Aan dit document zijn drie **bijlages** toegevoegd:

- **Bijlage 1** – Inschattingen van de effecten op het gebied van kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en risico's bij de bewegingen waar nog discussie over is. Deze inschattingen zijn gebaseerd op input van het ambtelijk kernteam Port of Zwolle en gesprekken met financiële adviseurs van de gemeente Meppel, Kampen en Zwolle. Er liggen nadrukkelijk geen berekeningen aan ten grondslag. Deze doorberekening volgt, afhankelijk van de gekozen richting, in het hoofd- en detailontwerp.
- **Bijlage 2 –** De beschrijving van het doorlopen proces.
- **Bijlage 3** – De concretisering van de ambities met de Port of Zwolle.

Onderliggende documenten en overwegingen zijn uiteraard desgewenst beschikbaar.

1. De kern van de beweging en het proces dat we doorlopen

De kern van de beweging

In het ambitiedocument voor de haven, in het havenplan en in het STEC-rapport hebben de gemeenten hun ambities beschreven. In de kern: Port of Zwolle heeft de ambitie uit te groeien tot een duurzame, efficiënte en innovatieve haven met een uitstekend vestigingsklimaat en een netwerkfunctie voor andere havens en (nationale en internationale) knooppunten. De haven hanteert hiervoor 4 transitiepaden: circulaire en biobased bouw, duurzame energie, vergroening van de landbouw en slimme groene logistiek. Dat vereist intensieve samenwerking tussen de gemeenten en georganiseerde daadkracht in de haven. Kansen op het gebied van kosten, kwaliteit en reductie van kwetsbaarheid (de 3 k's) moeten gevonden en gerealiseerd worden.

De huidige samenwerkingsvorm van Port of Zwolle (een coöperatie) biedt juridisch voldoende ruimte om die ambities te verwezenlijken, maar deze ambities zijn nog onvoldoende scherp en concreet. Volgens het adagium 'structure follows strategy' heeft de ALV van de Port of Zwolle daarom begin 2024 besloten de ambities te concretiseren onder begeleiding van Berenschot.

Het proces dat we doorlopen

Om tot keuzes en implementatie te komen zijn drie fasen nodig. Daarin worden keuzes steeds verder geconcretiseerd. Van belang is hierbij dat als tijdens de uitwerking blijkt dat de besluiten niet verstandig of houdbaar zijn, het altijd mogelijk is een eerder genomen besluit in een latere fase te herzien.

In de kern kunt u de komende periode de volgende concept-besluiten verwachten:



Het soort besluiten dat u nu neemt

We vragen de ALV om nu drie soorten besluiten te nemen:

1. **Besluiten over onderwerpen waar al overeenstemming over lijkt**.

- Besluiten over het laaghangend fruit: besluiten over taken die Port of Zwolle nu al doet en enkel geformaliseerd hoeven te worden, of zaken die Port of Zwolle het komend jaar makkelijk op zich kan nemen en mogelijk kostenneutraal kan gaan uitvoeren.
- Besluiten over de koers van Port of Zwolle: besluiten die richting geven aan de koers van Port of Zwolle en daarmee nader kunnen worden uitgewerkt in de volgende fasen.

2. **Besluiten over onderwerpen waar nog discussie over is**. Dit zijn besluiten over ingrijpende thema's zoals grondposities en de (her)plaatsing van personeel die een richtinggevende uitspraak vereisen en in volgende fasen om een detailuitwerking vragen alvorens definitief kan worden besloten.
3. **Besluiten over het vervolgproces**. Besluiten over hoe de ALV verder wil in dit proces en welke besluiten zij in het hoofdontwerp en detailontwerp verwachten.

Algemeen advies Berenschot

Berenschot adviseert de voorwaartse beweging van de verzelfstandiging van Port of Zwolle in gezamenlijkheid door te zetten. Het belangrijkst is ons inziens om van start te gaan met de stappen die je al kunt zetten. Dat neemt niet weg dat er onderwerpen zijn die ingewikkeld zijn en vergaande gevolgen hebben. Het is aan te bevelen om deze onderwerpen, voor zover mogelijk, goed te overzien en uit te zoeken. Echter adviseren wij om dit geen vertragende werking te laten hebben op de onderwerpen waar al overeenstemming of voldoende duidelijkheid over bestaat.

We raden aan na één jaar terug te blikken op wat we hebben geleerd, wat we eerst nog niet wisten en hoe dat in het vervolg te benutten. We adviseren om pas na 2,5 jaar een evaluatie uit te voeren. Na een jaar is het namelijk door ingroeipijn meestal geen goed moment.

2A. Besluiten waar al overeenstemming over lijkt

Onderstaand komen de besluiten aan bod waar al overeenstemming over lijkt. Het betreft besluiten over I) de te formaliseren taken en verantwoordelijkheden en II) over de koers van Port of Zwolle.

I. Besluiten over de te formaliseren taken en verantwoordelijkheden

Conclusie uit meningsvormende bijeenkomst van de bestuurders

De bestuurders hebben aangegeven zich te kunnen vinden in onderstaande besluiten, mits nader uitgewerkt in de vervolgfasen.

Advies Berenschot

Dit zijn besluiten over wat Port of Zwolle al doet of wat in een jaar goed gedaan kan worden. Het helpt de voortgang van implementatie als bestuurders (soms nogmaals) bekrachtigen dat dit de wens is. Het lijken naar ons inzicht keuzes die voordeel opleveren en weinig risico kennen.

De te nemen besluiten

a. Gemeenten besluiten dat Port of Zwolle de regie neemt in het relatiebeheer met andere internationale knooppunten.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: wat wordt verstaan onder 'internationale knooppunten' en wat betekent 'regie nemen' concreet? Vereist dit nog een verschuiving van bevoegdheden?

b. Gemeenten besluiten dat Port of Zwolle de lead neemt in de afstemming met andere overheidslagen over lobby voor de benodigde infrastructuur rond de haven. De formele verantwoordelijkheid voor relatiebeheer met andere overheidslagen ligt bij Regio Zwolle.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: wat houdt de taakverdeling tussen Port of Zwolle en de Regio Zwolle concreet in? Welke afspraken zijn nodig met de Regio Zwolle?

c. Gemeenten besluiten dat Port of Zwolle de regie neemt bij het in kaart brengen van de benodigde energiemodaliteiten in het havengebied en ontwikkelingen daaromtrent.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: wat wordt verstaan onder de rol van regisseur: hoe ziet de samenwerking met bestuurlijke partners eruit en hoe worden bedrijven betrokken?

d. Gemeenten besluiten dat Port of Zwolle formeel[1] verantwoordelijk is voor de marketing en voor het aantrekken van de gewenste bedrijvigheid passend in de strategie en ambities van Port of Zwolle.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: wat wordt verstaan onder de gewenste bedrijvigheid? Is aanscherping van de strategie nodig? Hoe kan de samenwerking tussen Port of Zwolle, de Regio Zwolle, de provincie en de gemeenten geoptimaliseerd worden?

e. Gemeenten besluiten dat Port of Zwolle formeel[2] verantwoordelijk is voor relatiebeheer met huidige en potentiële nieuwe bedrijven.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: tot hoe ver rijkt deze verantwoordelijkheid? Hoe kan de samenwerking tussen Port of Zwolle, de Regio Zwolle en de gemeenten geoptimaliseerd worden?

f. Gemeenten besluiten dat Port of Zwolle bevoegd[3] is voor het uitvoeren van nautische taken voor een vlotte en veilige afhandeling van de scheepvaart, zoals het begeleiden van scheepvaart en het maken van havengeld-regelingen.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: hoe vertaalt deze verantwoordelijkheid zich naar de tarieven en het innen van havengelden? In de strategische bijeenkomst vonden bestuurders het harmoniseren van tarieven en innen van havengelden een aantrekkelijke koers, maar de vraag van het beleggen van onderhoud- en herstelwerkzaamheden gaat hieraan vooraf. Havengelden zijn namelijk een vergoeding voor diensten als onderhoud en herstel.

g. Gemeenten besluiten hun publiekrechtelijk instrumentarium te harmoniseren en in te zetten voor het voeren van gezamenlijk grondbeleid.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: een uitwerking van welke instrumentarium te harmoniseren op welke wijze.

---

[1] Het gaat hier om een formele bevoegdheid tot een feitelijke handeling. Dit type formele bevoegdheid kan worden vormgegeven door middel van het verstrekken van een machtiging aan de directeur Port of Zwolle.
[2] Het gaat hier wederom om een formele bevoegdheid tot een feitelijke handeling wat door middel van een machtiging aan de directeur Port of Zwolle kan worden verstrekt.
[3] In zoverre het om feitelijke handelingen gaat kan dit wederom door middel van een machtiging worden verstrekt aan de directeur Port of Zwolle. Privaatrechtelijke rechtshandelingen (waaronder bijv. het onderteken van een liggeld overeenkomst) dient te geschieden via een volmacht aan de directeur Port of Zwolle. In zoverre er sprake is van publiekrechtelijke besluiten (bijv. het besluit om een vervuilend schip te weigeren i.v.m. gestelde milieunormen) zal de bevoegdheid tot het nemen van een besluit moeten worden gemandateerd aan de directeur Port of Zwolle, die dit besluit *namens* de gemeenten neemt.

II. Besluiten over de koers van Port of Zwolle

Conclusie uit meningsvormende bijeenkomst van de bestuurders

De bestuurders hebben aangegeven zich te kunnen vinden in onderstaande besluiten, mits nader uitgewerkt en onderzocht in de vervolgfasen.

Advies Berenschot

Eigenlijk zijn dit geen "nieuwe besluiten''. Met de ambitie- en koersdocumenten is deze richting om en nabij al beschreven. In scherpte: dat kan en moet wel scherper worden om tot concrete keuzes te komen. De onderstaande besluiten zijn een bekrachtiging en soms accentverschuiving van een aantal van deze bewegingen. Ze zijn nodig omdat het op deze punten als te onduidelijk wordt gevonden voor wat de gemeenten willen. We adviseren daarom om de richting uit de strategische documenten nogmaals te bekrachtigen én om met onderstaande besluiten extra nadruk en concretisering te geven.

De te nemen besluiten

a. De gemeenten bekrachtigen nogmaals de ambities geformuleerd in het ambitiedocument en het geschetste toekomstbeeld in het havenplan.

b. De gemeenten besluiten dat de ruimte in Port of Zwolle optimaal wordt benut voor havengebonden activiteiten.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: In de strategische bijeenkomst uitten de bestuurders de intentie om bij ruimtevragen ook in economisch zwaarder weer scherp te blijven op het vereiste van havengebonden activiteiten voor het gebruik van de ruimte in Port of Zwolle. In de praktijk is het onderscheid tussen 'nat' en 'droog' niet altijd met een fijne schaar te maken. Daarom moeten er criteria uitgewerkt worden voor hoe met dit vereiste om te gaan.

c. De gemeenten vinden het cruciaal dat er een goed vestigingsklimaat is en erkennen daarin het belang van energiezekerheid voor bedrijven. Dit vereist in onzekere tijden en technologische innovatie dat Port of Zwolle scenario's ontwikkelt om hierin te kunnen blijven voorzien.

Nadere uitwerking in vervolgfasen: welke varianten zijn er voor het bieden van energiezekerheid en wat zijn de voor- en nadelen van deze varianten?

d. De gemeenten besluiten dat Port of Zwolle zich bij het aantrekken van bedrijven naar de regio vooral richt op bedrijven die passen binnen de economische profielen zoals geformuleerd in het havenplan.[4]

Nadere uitwerking in vervolgfasen: het concretiseren van de economische profielen uit het havenplan en het verscherpen van de acquisitiestrategie.

e. De gemeenten vragen aan Port of Zwolle om hun ruimtebehoefte te articuleren. Een eventueel besluit om die ruimte ook te maken ligt bij de gemeenten.

---

[4] In het wensbeeld voor Port of Zwolle 2050 zoals omschreven in het havenplan staat hierover het volgende geformuleerd: "*Klimaat, duurzaamheid, natuur en goed waterbeheer zijn bij de ontwikkeling leidraad geweest.".* Ook staat opgenomen dat duurzame (her)structurering aandacht vraagt voor aspecten als "*brede welvaart, circulariteit, energietransitie, klimaatadaptatie, economie en ecologie en ruimtelijke kwaliteit*."

Nadere uitwerking in vervolgfasen:

- Het maken van afspraken over hoe de gemeenten omgaan met de behoefte van Port of Zwolle (e.g. afgestemd verhaal en gelijk oplopen richting de raden).
- Het voeren van (verkennende) gesprekken met andere havens in de regio om de ruimte en samenwerking uit te bereiden.

2B. Besluiten over onderwerpen waar nog discussie over is

Onderstaand beschrijven we de besluiten op onderwerpen waar nog discussie over is. Achtereenvolgens komt aan bod I) besluiten over de omgang met grondposities; II) besluiten over inspectie, beheer en uitvoeren van onderhoud- en herstelwerkzaamheden aan kades en kavels; en III) besluiten over (her)plaatsing van personeel. De gemeenten kiezen een (of een combinatie) van de hieronder geformuleerde richtingen per besluit.

I. Besluiten over de omgang met grondposities

Het is duidelijk dat gemeenten het gezamenlijke doel hebben om **samenhangend grondbeleid te voeren** rondom Port of Zwolle zodat beter gestuurd kan worden op gebruik van de natte kavels en uitbreiding van de haven. De wijze waarop vormt nog een discussiepunt. De gemeenten kiezen een (of een combinatie) van de volgende richtingen:

1. Gemeenten nemen het besluit om intensiever te gaan samenwerken, zodat zij zélf samenhangend grondbeleid gaan voeren rondom Port of Zwolle.
2. Gemeenten nemen het besluit om toe te werken naar een 'transitiefonds'[5] voor de ontwikkeling van het havengebied.
3. Gemeenten nemen het besluit om grondposities stapsgewijs in beheer te brengen bij Port of Zwolle, en Port of Zwolle deze te laten verpachten.

NB. Dit besluit ziet enkel op de inzet van het privaatrechtelijk instrumentarium. De vraag die voorlicht is of de gemeenten privaatrechtelijk instrumentarium zelf willen inzetten, of dat bij Port of Zwolle willen beleggen ('een eigen of een gezamenlijke portemonnee'). Voor de inzet van publiekrechtelijk instrumentarium is een apart besluit in paragraaf 1 (besluiten waar overeenstemming over lijkt).

Conclusie uit meningsvormende bijeenkomst van de bestuurders:

De bestuurders staan in principe achter het in beheer brengen van grondposities bij Port of Zwolle (optie 3), mits dit financieel haalbaar is en wenselijk vanuit strategie. Daarvoor is wel aanvullend onderzoek en onderbouwing nodig.

[5] Een transitiefonds is een fonds waar de drie gemeenten en mogelijk andere partijen geld in storten. Dit geld kan worden gebruikt voor de koop en verkoop van kavels, om financiële prikkels te geven aan (her)ontwikkelingen in havengebieden.

Advies Berenschot:

- Wij vinden het noodzakelijk om tenminste optie 1 te doen. Samenhangende keuzes in- en de verwerving van grond zijn cruciaal om de haven echt als haven te kunnen ontwikkelen en om grip te krijgen op wat er in de haven gebeurt.
- Wij vinden het uiteindelijk logisch om grondposities rond de haven voor zover mogelijk stapsgewijs in beheer bij Port of Zwolle te brengen, mits dat met beperkte financiële risico's kan. Deze kunnen vanuit Port of Zwolle verpacht worden. Dat vergroot samenhang en daadkracht bij keuzes rond grond. Wij adviseren daarom optie 3 van bovenstaande keuzes. We weten dat dit geen gemakkelijk besluit is omdat het financieel stevige implicaties heeft.
- We vinden het daarom verstandig om ook te verkennen of een transitiefonds kan helpen om meer 'grip op grond' te krijgen (optie 2).

Toelichting:

- Voor havens zijn het innen van havengelden en verpachten van grond belangrijke inkomensstromen. Om niet afhankelijk te zijn van eigenaren van de grond zal het voor Port of Zwolle in bepaalde mate noodzakelijk zijn om grondposities te verwerven en te verpachten.
- Met verpachten van grond via erfpacht, van bijvoorbeeld 20 à 30 jaar, creëer je momentum om gebruik van ruimte te heroverwegen. Met het verkopen, verhuren of verleasen van ruimte behoud je ook na contracteren meer mogelijkheden bij te sturen op de activiteiten van bedrijven. Met verpachten van grond specifiek door de Port of Zwolle is zeker dat de havendoeleinden en daarmee de strategie centraal staan.
- Het (her)ontwikkelen van het havengebied is een kostbare activiteit waar financiering voor nodig is. Het oprichten van een transitiefonds van waaruit deze opgave kan worden gefinancierd kan helpen bij het werven van investeringen van partijen zoals de provincie en het Rijk en het versnellen.

Nadere uitwerking in vervolgfasen:

- Een uitwerking van de financiële haalbaarheid en wenselijkheid van actief grondbeleid in de vorm van het opkopen van gronden en in beheer brengen bij Port of Zwolle.
- Operationalisering van een transitiefonds in de praktijk, met concretisering van:
    - Kader voor besluit tot een investering
    - Toetreding van nieuwe partijen
    - Afspraken over verdeling en inzet van middelen per haven
- Een definiëring en afbakening van gebieden en potentieel op te kopen gronden.
- Een beschrijving van de eisen in kwaliteit en organisatiegraad van Port of Zwolle om vergaande verantwoordelijkheid van actief grondbeleid te kunnen dragen.

II. Besluiten over inspectie, beheer en uitvoeren van onderhoud- en herstelwerkzaamheden aan kades en kavels

Het is duidelijk dat gemeenten het gezamenlijke doel hebben om **inspectie, beheer en onderhoud- en herstelwerkzaamheden samenhangend aan te sturen** zodat kennis, planning en inkoopkracht optimaal gebundeld worden. De wijze waarop vormt nog een discussiepunt. De gemeenten kiezen een (of een combinatie) van de volgende richtingen:

1. Gemeenten nemen het besluit om in hun aansturing van inspectie, beheer en onderhoud- en herstelwerkzaamheden intensiever te gaan samenwerken.
2. Gemeenten nemen het besluit om aansturing van inspectie, beheer en onderhoud- en herstelwerkzaamheden over te brengen naar Port of Zwolle.

NB: Dit besluit ziet op de aansturing van onderhoud- en herstelwerkzaamheden als taak, niet als bevoegdheid.

Conclusie uit meningsvormende bijeenkomst van de bestuurders:

De bestuurders staan achter het overbrengen van de taken inspectie, beheer en onderhoud- en herstelwerkzaamheden naar Port of Zwolle (optie 2), mits er een duidelijke onderbouwing is voor het verbeteren van de dienstverlening.

Advies Berenschot:

- We vinden het noodzakelijk om tenminste voor optie 1 te kiezen. Zonder samenwerking geen samenhang.
- We vinden het verstandig om de aansturing van onderhoud- en herstelwerkzaamheden rond de haven naar Port of Zwolle over te brengen (optie 2).

Toelichting:

- Onderhoud- en herstelwerkzaamheden worden ook vanuit de gemeenten goed uitgevoerd.
- Daar waar samenhang is, moet dat nu worden aangebracht door middel van onderling overleg.
- Het beleggen van deze coördinatie in één hand geeft de mogelijkheid om vanuit strategie te werken, om samenhang te zien en om kostenvoordelen te realiseren door schaal en coördinatie van aanbestedingen.

Nadere uitwerking in vervolgfasen:

- De verdeelsleutel waarlangs de rekening van de werkzaamheden wordt betaald en hoe de kosten voor de werkzaamheden worden verdeeld, gezien de verschillen in kades en kavels tussen de gemeenten.
- Het uitvoeren van een nulmeting van de huidige staat van onderhoud van de kades en kavels in de drie gemeenten
- Het vaststellen van kwaliteitsstandaarden voor het onderhoud van kades en kavels.
- Wat het van Port of Zwolle vraagt in termen van capaciteit, expertise en middelen om de aansturing van onderhoud uit te voeren.

III. Besluiten over (her)plaatsing van personeel

Het is duidelijk dat gemeenten het gezamenlijke doel hebben om een **samenhangende aansturing van personeel** rondom Port of Zwolle te organiseren zodat de kwaliteit van dienstverlening verbetert door betere coördinatie en kennisdeling. De wijze waarop vormt nog een discussiepunt. De gemeenten kiezen een (of een combinatie) van de volgende richtingen:

1. Gemeenten nemen het besluit dat personeel (en in het bijzonder: havenmeesters) intensief overleg voeren over de werkzaamheden, onder aansturing van Port of Zwolle.
2. Gemeenten nemen het besluit om personeel vanuit de gemeenten te detacheren naar Port of Zwolle.
3. Gemeenten nemen het besluit om personeel in dienst te nemen bij Port of Zwolle.

Ook besluiten de gemeenten dat de gekozen richting wordt uitgevoerd door de stuurgroep Port of Zwolle.

Conclusie uit meningsvormende bijeenkomst van de bestuurders:

De bestuurders staan achter het besluit om personeel in dienst te nemen Port of Zwolle, mits er een duidelijke onderbouwing komt voor het verbeteren van de dienstverlening.

Advies Berenschot

- Wij adviseren om personeel in dienst te nemen bij Port of Zwolle (optie 3).
- Voor de medewerkers of functies waarvoor dit nog te ver strekt adviseren wij personeel in eerste instantie te detacheren (optie 2) en zodra dit passend is over te gaan tot het in dienst nemen bij Port of Zwolle.

Toelichting:

Het in dienst nemen van personeel bij Port of Zwolle zorgt voor betere coördinatie en kennisdeling, directere aansturing en verantwoording, minder afhankelijkheid van de kennis en beschikbaarheid van personeel van individuele gemeenten. Door onderlinge vervanging vindt reductie van kwetsbaarheid plaats.

Nadere uitwerking in vervolgfasen:

- Het opstellen van functieprofielen met de benodigde expertise voor de verschillende functies.
- Een uitwerking van hoe om te gaan met verschillen in arbeidsvoorwaarden van medewerkers tussen de drie gemeenten bij herplaatsing.
- Een uitwerking van wat het van Port of Zwolle vraagt om werkgever te zijn in termen van een personeelskader (OR, vertrouwenspersoon, etc.) en een eigen locatie te hebben.

3. Besluiten over het vervolgproces

Hier worden de besluiten over het vervolgproces uitgewerkt. Eerst bespreken we de besluiten over de invulling en planning van de vervolgfasen. Vervolgens bespreken we de wijze waarop de raden betrokken en geïnformeerd worden.

I. Besluiten over de invulling en planning van de vervolgfasen

Conclusie uit meningsvormende bijeenkomst van de bestuurders:

De bestuurders staan achter de uitwerkingen van de besluiten in het hoofdontwerp en detailontwerp.

Advies Berenschot

- Wij adviseren het uitwerken van de besluiten in het hoofdontwerp en detailontwerp volgens een ambitieuze planning. Aanpassen kan alleen als de kwaliteit in het geding komt.

Toelichting:

Wij adviseren om een ambitieuze planning aan te houden en zoveel mogelijk vaart te zetten achter de verdere verzelfstandiging door het doorlopen van de processtappen in het hoofdontwerp en detailontwerp. Dit met aandacht voor wat realistisch en haalbaar is en wat voldoende ruimte geeft aan het uitwerken van de ingewikkelde en vergaande thema's.

Gemeenten besluiten dat:

- De strategiefase na de ALV-Port of Zwolle van 29 mei 2024 is afgerond.
- In **Q3 2024** een uitwerking van het hoofdontwerp plaatsvindt o.b.v. de genomen besluiten, waaronder:
    - Een geactualiseerde probleem- en risicoanalyse rondom grondposities (waaronder het gebruik van een transitiefonds, uitgeven van gronden in erfpacht, en andere nog te inventariseren mogelijkheden voor het voeren van actief grondbeleid).
    - Een dummybegroting, businesscase (bijv. rondom energiemodaliteiten en havengebonden kavels) en financieringsstructuur.
        - Dit is inclusief een transparante en eerlijke verdeelsleutel (oftewel: hoe kosten en baten verdeeld worden over de gemeenten).
        - Onderdeel van de businesscase is een vertaalslag van wat de nieuwe taken en verantwoordelijkheden volgend uit de besluiten betekenen voor de benodigde expertise en capaciteit binnen Port of Zwolle.
    - Een toekomstig takenpakket van Port of Zwolle.
    - Een verdere uitwerking voor de governance van de samenwerking en formele verhouding tussen het havenbedrijf en de gemeenten (bijv. reglement van orde).

    Indien aan de orde:
    - Een sociaal plan voor personeel.
    - Een ICT- en huisvestingsplan.
    - Een eerste opzet voor benodigde aanpassingen voor in de statuten.
- In **Q4 2024** vindt een uitwerking van het detailontwerp plaatsvindt, waaronder:
    - Een meerjarenbegroting.
    - Een detailontwerp van de organisatie.

    Indien aan de orde:
    - Een personeelshandboek met functieprofielen.
    - De voorbereiding van de (her-)plaatsingsprocedure.
- In **Q1 2025** wordt gestart met de implementatiefase.

II. Besluiten over het betrekken en informeren van de raden

Meningvormende conclusie in de strategische bijeenkomst:

De bestuurders hebben aangegeven de raad in ieder geval te willen informeren na de strategiefase en het detailontwerp.

Advies Berenschot:

Wij adviseren om de raad actief te informeren na elke fase: de strategiefase, het hoofdontwerp en het detailontwerp.

Toelichting:

Op sommige punten betreft de verdere verzelfstandiging van Port of Zwolle mogelijk vergaande gevolgen. Door de raden na elke fase te informeren komen de raden niet voor verrassingen te staan en worden ze voldoende in staat gesteld hun kaderstellende rol uit te voeren.

Wijze van informeren van de raden: Gemeenten besluiten dat ze gelijk oplopen richting de raden om ze te informeren.

Momenten van actief informeren van de raden: Gemeenten besluiten dat het informeren van de raden plaatsvindt na elke fase, te weten de strategiefase, het hoofdontwerp en het detailontwerp.

Procesplanning van informeren van en besluitvorming door de raden op hoofdlijnen

Besluiten 3.1 en 3.2 samengenomen leiden tot de volgende planning op hoofdlijnen:

- September 2024: gezamenlijke informatiesessie met de bestuurders en de raden voor het informeren over de strategiefase.
- November 2024: gezamenlijke informatiesessie met de bestuurders en de raden voor het informeren over het hoofdontwerp.
- Januari 2025: besluitvorming van de raden over het detailontwerp.

Bijlage 1 – Overwegingen op gebied van kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en risico's

Voor de besluiten waar nog discussie over is (grondposities, onderhoud en personeel) geven we de belangrijkste overwegingen mee op het gebied van kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en risico's. Deze overwegingen zijn gebaseerd op input van het ambtelijk kernteam Port of Zwolle en gesprekken met financiële adviseurs van de gemeente Meppel, Kampen en Zwolle. Er liggen nadrukkelijk *geen* berekeningen ten grondslag aan de overwegingen.

Overwegingen: grondposities

	Optie 1 Intensievere samenwerking tussen gemeenten	**Optie 2** Transitiefonds	**Optie 3** In beheer brengen van grondposities bij Port of Zwolle
Kosten	**+** • Extra kosten voor overleg en afstemming zijn beperkt.	**-** • Extra investering is substantieel. **+** • Met het fonds kan Port of Zwolle ook onderbouwende studies en/of personeel inhuren (mits het nauw/eng bestemd wordt).	**-** • Extra investering is zeer groot. **+** • Port of Zwolle genereert eigen inkomsten die voor gerichte (haven)doeleinden kunnen worden ingezet.
Kwaliteit	**+** • Eenduidig grondbeleid. Momenteel stuit gericht grondbeleid namelijk vaak op gemeentelijke overwegingen.	**+** • Eenduidig grondbeleid. • Door samenwerking organiseren we 'massa' ten behoeve van investeringen. • Duidelijke sturing is mogelijk, mits Port of Zwolle dit mandaat krijgt.	**+** • Eenduidig grondbeleid. • Door samenwerking organiseren we 'massa' ten behoeve van investeringen. • Meer daadkracht in de uitvoering. • Betere sturing op ruimtegebrek. • Er kan duidelijk worden geacteerd op basis van 'haven'-overwegingen, in samenhang met de omgeving (gerichte clustervorming).
Kwetsbaar-heid	**-** • Er wordt beperkt gebruik gemaakt van de slagkracht van het collectief, het blijft hangen in afstemming en uiteindelijk ieder voor zich.	**+** • Door gebruik te maken van kennis en ervaring van organisaties als Herstructurerings Maatschappij Overijssel (HMO) kan tot voldoende massa worden gekomen.	**+** • Betere mogelijkheid tot sturing op ruimteaanbod over de individuele gemeenten heen. • Havendoelstellingen (bijv. natte bedrijven, clustervorming) worden met deze optie het beste gegarandeerd.

	Optie 1 Intensievere samenwerking tussen gemeenten	Optie 2 Transitiefonds	Optie 3 In beheer brengen van grondposities bij Port of Zwolle
Risico's	• Door het primaat bij de individuele gemeenten te houden, bestaat het risico dat er toch een versnipperde uitwerking van het grondbeleid komt. • De rol van politieke invloed blijft. Lokale overwegingen kunnen de overhand krijgen.	• Er zijn duidelijke spelregels nodig voor de inzet van de gelden en de verantwoording naar de individuele raden: wie het fonds beheert en wie beslist moet goed worden vastgelegd. Te denken valt aan ten minste de volgende punten: ○ Kader voor besluit tot een investering; ○ Toetreding van nieuwe partijen; ○ Afspraken over verdeling en inzet van middelen per haven.	• Actief grondbeleid brengt hoge risico's mee voor de financiële positie van Port of Zwolle. Dit stelt eisen aan de kwaliteit en organisatiegraad voor een organisatie als Port of Zwolle om deze verantwoordelijkheid te dragen. • Vanuit Port of Zwolle kan alleen gericht gestuurd worden als er voldoende gronden in portefeuille zijn: de werkelijke invloed en voordelen komen pas naar voren als er voldoende schaalgrootte is. • Deze optie vergt een afbakening van de gebieden en definities van op te kopen gronden.

Overwegingen: onderhoud- en herstelwerkzaamheden

	Optie 1 Intensievere samenwerking tussen gemeenten in de aansturing	Optie 2 Het overbrengen van de aansturing naar Port of Zwolle
Kosten	**+** • Kans op voordelen door efficiencywinst. **-** • Inhaalslagen (bijv. herstel achterstallig onderhoud kademuren) kosten erg veel geld.	**+** • Kans op voordelen door efficiencywinst en volumekorting bij aanbesteden. • Prioriteiten worden door Port of Zwolle vastgesteld, in het licht van de langetermijn-havenontwikkeling. **-** • De kosten van onderhoud kunnen jaarlijks sterk variëren als gevolg van groot onderhoud, zeker als er sprake blijkt te zijn van achterstallig onderhoud. • Port of Zwolle heeft financiële ruimte nodig voor de inzet van menskracht voor de aansturing en dit gaat gepaard met kosten.

	Optie 1 Intensievere samenwerking tussen gemeenten in de aansturing	Optie 2 Het overbrengen van de aansturing naar Port of Zwolle
Kwaliteit	**+** • Bundelen van kennis zorgt voor meer kwaliteit. • Onderhoud- en beheerorganisatie bij de gemeenten momenteel goed in orde. • Goede afstemming over samenhang tussen havenactiviteiten en andere activiteiten in de gemeentelijke organisaties (bijvoorbeeld havenmeesters onderdeel van een breder team gericht op handhaving; samenhang met pleziervaart) • Deze optie vergt een nulmeting over de huidige staat van onderhoud. Van daaruit kunnen kwaliteitsstandaarden worden ontwikkeld ten behoeve van de vereiste investeringen. **-** • Wanneer onderhoud bij de gemeenten belegd blijft kunnen verschillende gemeentelijke belangen en prioriteiten door elkaar lopen wat ten koste gaat van de kwaliteit.	**+** • De optie vergt een nulmeting over de huidige staat van onderhoud. Het creëert een momentum waarop eventueel achterstallig onderhoud opeens aan het licht kan komen. Dit zou anders langer onder de radar kunnen blijven. • Bundelen van kennis zorgt voor meer kwaliteit. • Keuze voor onderhoud (of herstel) is direct verbonden met een havenstrategie. Die afweging kan Port of Zwolle het beste maken (e.g. verdieping Kampen vanwege Kornwerderzandsluis heeft strategische urgentie boven onderhoud stadskade in Meppel). • Behoud van functionaliteit van een asset (bijv. kade) kan gekoppeld worden met een bedrijfs/haven strategie. Port of Zwolle kan daarin actief meedenken met bedrijven. Dan kan een gemeente ook, maar die hebben ook andere rollen (bijv. handhaving) die actieve samenwerking in de weg staan. Port of Zwolle staat dichter bij de bedrijven. • Bij calamiteiten kan snel en eenduidig gehandeld worden.
Kwetsbaar-heid	**+** • Structurele aandacht vermindert de kans op verwaarlozing. • Gemeenten hebben momenteel al een beheerorganisatie. **-** • Bij financiële tekorten kunnen andere investeringen voorrang krijgen. Dit is afhankelijk van politieke keuzes. • Kennis vloeit weg uit het ambtelijk apparaat.	**+** • Structurele aandacht vermindert de kans op verwaarlozing door gebrek aan prioriteit. **-** • Port of Zwolle moet een beheerorganisatie en benodigde kennis hiervoor volledig opbouwen. • Risico op minder goede afstemming over samenhang tussen havenactiviteiten en andere activiteiten in gemeentelijke organisatie (bijvoorbeeld havenmeesters geen onderdeel meer van een breder team binnen gemeente gericht op handhaving; samenhang met pleziervaart)
Risico's	• Door het primaat bij de individuele gemeenten te laten, bestaat het risico dat investeringen voor onderhoud doorgeschoven door andere lokale prioriteiten.	• Vergt van Port of Zwolle voldoende 'massa' te ontwikkelen om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

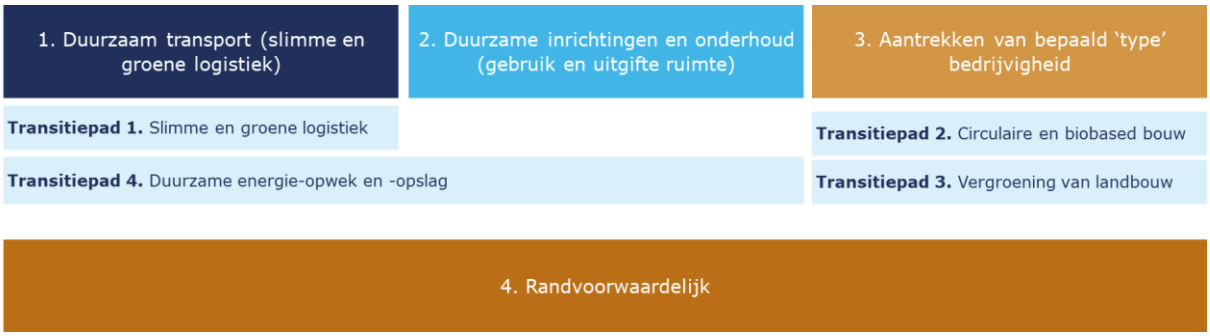
Overwegingen: personeel

	Optie 1 Intensievere samenwerking tussen personeel in dienst bij gemeenten via wekelijks overleg.	**Optie 2** Detachering van personeel bij Port of Zwolle.	**Optie 3** In dienst nemen van personeel door Port of Zwolle.
Kosten	**+** • Geen/nauwelijks extra kosten. Wel kost afstemming en kwaliteitsbeheer ook tijd en geld.	**+** • Op termijn en structureel mogelijkheid tot besparing door efficiencywinst. Om te beginnen waarschijnlijk extra kosten	**+** • Op termijn en structureel mogelijkheid tot besparing door efficiencywinst. Om te beginnen waarschijnlijk extra kosten. • Structureel in dienst nemen is goedkoper dan detacheren. **-** • Procedures (zoals rondom HR) kosten tijd. Dit vergt extra personeel (vast of inhuur) en gaat gepaard met extra kosten.
Kwaliteit	**+** • Beperkt positief effect. Elkaar kennen helpt altijd. **-** • Betrokken ambtenaren hebben ook andere taken en verplichtingen aan hun eigen organisatie en leidinggevende. Dit leidt af van Port of Zwolle-taken en kan leiden tot conflict of interest (en dus betrokkenheid). • De juiste expertise ontbreekt momenteel.	**+** • Door bijvoorbeeld havenmeesters onder één dak te brengen kunnen ze van elkaar leren en wordt het kennisniveau hoger. • Eenduidige aansturing. • Upgrade van functie-vereisten. • Service scheepvaart eenduidiger.	**+** • Door bijvoorbeeld havenmeesters onder één dak te brengen kunnen ze van elkaar leren en wordt het kennisniveau hoger. • Eenduidige aansturing. • Upgrade functie-vereisten • Service scheepvaart eenduidiger • Mogelijkheid tot directere aansturing

	Optie 1 Intensievere samenwerking tussen personeel in dienst bij gemeenten via wekelijks overleg.	Optie 2 Detachering van personeel bij Port of Zwolle.	Optie 3 In dienst nemen van personeel door Port of Zwolle.
Kwetsbaarheid	**-** • De benodigde inzet is niet gegarandeerd als medewerker van de gemeente Port of Zwolle-taken uitvoert als onderdeel van een breder takenpakket. • Beperkte mogelijkheden om personeel in verschillende gemeenten in te zetten (e.g. vervangen bij verzuim).	**+** • Minder kwetsbaar door mogelijkheid tot flexibel inzetten in verschillende gemeenten.	**+** • Minder kwetsbaar door mogelijkheid tot flexibel inzetten in verschillende gemeenten. **-** • Er dient een personeelskader (HRM) te worden gevormd (e.g. strategie, aanspreekpunt, OR, vertrouwenspersoon etc). Daarvoor is Port of Zwolle momenteel nog te klein. Dit zal in de nabije toekomst dus een neventaak blijven. Inhuur van externen verlaagt deze kwetsbaarheid maar maakt de organisatie als geheel kwetsbaar door mogelijk snel vertrek.
Risico's	• Inzet van personeel in een andere gemeente vergt afstemming en kan tot suboptimalisatie leiden.	• Detacheren vergt wat van de organisatie van Port of Zwolle.	• In dienst nemen vergt wat van organisatie Port of Zwolle om als goede werkgever te kunnen fungeren. • Dit strekt verder dan de positie van havenmeesters. Als Port of Zwolle niet tot voldoende massa komt om echte werkgever te zijn, kan het slimmer zijn de dienstverlening (PIOFACH-taken) in te kopen bij één van de gemeenten. • Met betrekking tot onder- en overbezetting is het moeilijk om vraag (hoeveelheid werk) en aanbod (beschikbare FTE's) te matchen: dit vergt strak management en uitgewerkte uitvoeringsplannen.

Bijlage 2 - Het doorlopen proces

Wij zijn gekomen tot de besluiten op drie niveaus, gebaseerd op een eerste concretisering van de ambities. In het ambitiedocument is de bestuurlijke ambitie vastgesteld dat activiteiten van Port of Zwolle zich concentreren rond de transitiepaden circulaire en biobased bouw, groene landbouw, duurzame energie en groene logistiek. In **werksessies met het ambtelijk kernteam Port of Zwolle** en de stuurgroep Port of Zwolle concretiseerden we de ambities van Port of Zwolle langs vier pijlers 1) duurzaam transport, 2) duurzame inrichting en onderhoud, 3) aantrekken van bepaald 'type' bedrijvigheid en 4) randvoorwaardelijk.



Zie bijlage 2 voor een weergave van deze concretisering per pijler.

We vertaalden de eerste concretisering van ambities naar besluiten: welke activiteiten voert Port of Zwolle feitelijk al uit, of kan Port of Zwolle kostenneutraal of kostenbesparend uitvoeren? Welke richting willen we met Port of Zwolle op met betrekking tot onderhoud, personeel en grondposities? En welke richtinggevende besluiten hebben we hiervoor nodig van bestuurders voor een verdere uitwerking van deze ambities?

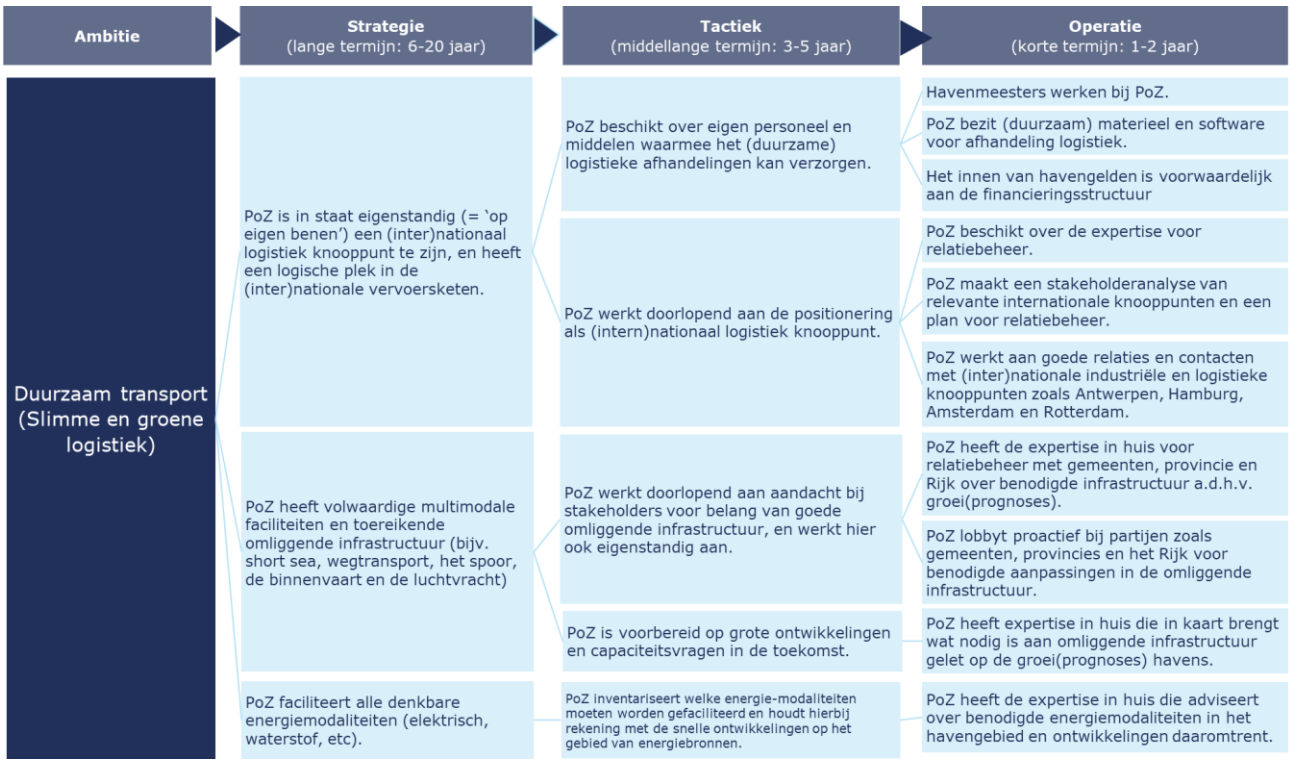
In een **strategische bijeenkomst** met de bestuurders, het ambtelijk kernteam Port of Zwolle en de stuurgroep Port of Zwolle voerden wij een meningvormend gesprek over deze besluiten. In dit gesprek zijn belangrijke overwegingen ter sprake gekomen die wij hebben meegenomen in de nadere uitwerking van de besluiten.

Ook voerden we **gesprekken met financiële adviseurs** van de gemeente Meppel, Kampen en Zwolle. In deze gesprekken zijn belangrijke overwegingen meegegeven op het gebied van kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en risico's bij de te nemen besluiten. Deze overwegingen zijn gebaseerd op een eerste inschatting en vormen aandachtspunten voor de te nemen besluiten en de uitwerking in de vervolgfasen. Er liggen nadrukkelijk *geen* berekeningen ten grondslag aan de besluiten en overwegingen. Deze doorberekening volgt, afhankelijk van de gekozen richting, in het hoofd- en detailontwerp.

Per besluit formuleren wij vanuit Berenschot een advies over welke richting ons het meest verstandig lijkt. Dit advies is gestoeld op onze gesprekken met het ambtelijk kernteam en de financials. Ook dit advies is nadrukkelijk *niet* gestoeld op berekeningen.

Bijlage 3 – Concretisering van ambities

Per ambitie maakten we een concretisering naar wat Port of Zwolle gaat doen en nodig heeft op de korte, middellange en lange termijn. Deze concretisering is weergegeven in vier onderstaande afbeeldingen.





Ambitie	Strategie (lange termijn: 6-20 jaar)	Tactiek (middellange termijn: 3-5 jaar)	Operatie (korte termijn: 1-2 jaar)
Aantrekken van bepaald 'type' bedrijvigheid	Bedrijven op kavels van PoZ zijn modern, duurzaam en circulair. Bedrijven die hier vestigen gedragen zich hier ook naar (zichtbaar in portfolio)	PoZ adviseert gemeenten over bestemmingsplan havengebied. Daarnaast neemt PoZ de bestaande groep bedrijven mee in de langetermijnstrategie.	PoZ beschikt over capaciteit en middelen om eigen marketing te doen waarmee de gewenste bedrijvigheid wordt aangetrokken.
			PoZ werkt met de drie leden van de coöperatie aan het draagvlak en behoudt van een vaste koers.
			PoZ beschikt over expertise en capaciteit voor relatiebeheer
	In PoZ wordt circulaire overslag gecreëerd die de regio en ver daarbuiten bedient.	PoZ beschikt over expertise en capaciteit met betrekking tot circulariteit.	PoZ adviseert actief gevestigde bedrijven om circulaire overslag te optimaliseren (bijv. combineren van afvalstromen, recyclen)
	PoZ haalt duurzame maakindustrie naar de regio (bijv. scheepsbouw, halffabricaten). Hierbij zijn klimaat-adaptief, ecologie en economie randvoorwaardelijke kwaliteitscriteria.	PoZ hanteert het principe van selectiviteit aan de poort voor nieuwe vestigende bedrijven.	PoZ ontwikkelt een afwegingskader om te beoordelen of activiteiten van potentiële nieuwe bedrijven in lijn zijn met de strategie en ambities van PoZ.
		PoZ en gemeenten ontwikkelen een vergunningsstelsel.	
		PoZ zet in op samenwerking met omliggende bedrijventerrein (droge activiteiten, aan- en afvoer via natte lijn)	PoZ adviseert gemeenten over vergunningen, bijv. toegangsrestricties voor vervuilende schepen
	De bedrijven in PoZ hebben een aantrekkelijke functie voor de werkgelegenheid in de regio.	PoZ zet in op bedrijven met banen op alle opleidingsniveaus (LBO, HBO, MBO, universitair)	Onderdeel van bovenstaand op te stellen afwegingskader wordt het aantrekken van bedrijven rekening houdend met werkgelegenheid voor alle opleidingsniveaus (LBO, HBO, MBO, universitair)

Ambitie	Strategie (lange termijn: 6-20 jaar)	Tactiek (middellange termijn: 3-5 jaar)	Operatie (korte termijn: 1-2 jaar)
Randvoorwaardelijk	PoZ is een robuuste organisatie die eigen inkomsten genereert, en beschikt over de benodigde kennis en capaciteit.	Gemeenten brengen stapsgewijs taken en bevoegdheden onder, en dragen zorg dat PoZ beschikt over de benodigde kennis en capaciteit dit goed uit te voeren.	PoZ beschikt over de capaciteit, kennis en kunde voor strategische taken in de vorm van financiële en juridische expertise.
			PoZ beschikt over capaciteit en kennis en kunde voor nautische taken zoals het begeleiden van scheepvaart en het maken van havengeld-regelingen.
			PoZ heeft een eigen kantoor.
		PoZ formaliseert en professionaliseert werkwijze en afstemming met gemeenten.	Financieel & juridisch mandaat Directeur PoZ ingevuld.
			PoZ en de gemeenten hebben de governance goed ingeregeld. De formele verhouding van waar het havebedrijf en de gemeenten wel en niet van zijn is helder, en wordt nageleefd
			Verdere concretisering van de strategische koers van PoZ en bestuurlijke besluitvorming hierover.