Oplegger / memo bij rapport "Naar een krachtige samenwerking"

Samenvatting

Port of Zwolle heeft een groeiende impact op dienstverlening, marketing en lobby voor de havens van Zwolle, Kampen en Meppel. De ontwikkeling van de organisatie loopt hiermee niet in de pas. Om de effectiviteit en slagkracht te behouden en uit te bouwen is verdere verzelfstandiging noodzakelijk. In het Berenschot-rapport "Naar een krachtige samenwerking" wordt uitgewerkt hoe invulling kan worden gegeven aan de principebesluiten die hierover op 29 mei 2024 door de ALV van Port of Zwolle zijn genomen.

Het effect van deze besluiten is concreet gemaakt aan de hand van 3 varianten. Van elk van deze varianten worden inhoud, meerwaarde en effecten op kosten concreet gemaakt. Berenschot adviseert te kiezen voor variant 3. Dit is de variant waarin niet alleen een aantal gemeentelijke taken wordt overgezet, maar waarbij ook extra capaciteit beschikbaar komt voor de commerciële taken. Zo ontstaat er een havenbedrijf met een omvang van ongeveer 12 FTE.

Op 26 maart 2025 is de ALV voornemens een besluit te nemen op dit advies.

Achtergrond

Port of Zwolle is het gezamenlijke havenbedrijf van de gemeenten Zwolle, Kampen en Meppel. De huidige samenwerking is gebaseerd op besluitvorming in 2015 die tot doel had meer intensief te gaan samenwerken en waarvoor destijds een overeenkomst is aangegaan. De coöperatie is opgericht om de economische dynamiek rond de havens te stimuleren. Dit doet zij door onze havens lokaal, regionaal, landelijk en zelfs Europees op de agenda te zetten. Daarnaast worden bedrijven ondersteund in de circulaire en energietransitie, acquisitie van ladingstromen en het meer doen met hun plek aan het water. Ook wordt de nautische dienstverlening verder geprofessionaliseerd om in te spelen op vragen uit de markt maar bijvoorbeeld ook om meer te doen rond havenveiligheid.
Zwolle, Kampen en Meppel zien de noodzaak van de transitie naar een duurzame, toekomstbestendige economie en de rol die havens daarin kunnen en moeten spelen. Dit is vastgelegd in het ambitiedocument *Port of Zwolle, logistieke hub voor circulaire bedrijvigheid*.
De volgende ontwikkelstrategie hoort bij de geformuleerde ambitie:

1. **Verbinding maken.** Samen met de ondernemers van Port of Zwolle, hun ketenpartners elders en andere belanghebbenden uit de regio werken we de routekaart uit in potentiële businesscases en concrete innovatieprojecten
2. **Ruimte vinden.** Beschikbaarheid van voldoende ruimte is een harde randvoorwaarde voor het goed functioneren van de haven en voor de transitie naar een circulaire haven.
3. **Investeringen agenderen.** We zetten in op het aantrekken van de benodigde investeringen voor de realisatie van onze ambities met de verdere uitwerking van de Investeringsagenda. We concretiseren daarvoor de ambities in afgebakende innovatieprojecten.
4. **Organisatie.** De ontwikkeling van een haven van de toekomst vraagt om een bijpassende organisatie. Het vraagt om havenbedrijf dat als intermediair fungeert tussen bedrijfsleven en overheid.

Om deze ambities waar te maken, zo werd al in het ambitiedocument vastgesteld, moet de organisatie van Port of Zwolle professionaliseren en robuuster worden.

Doelstelling
Port of Zwolle is een uniek regionaal havenecosysteem op een strategische positie en is de logistieke toegangspoort voor Regio Zwolle en verder. Een fysiek knooppunt waar water, spoor en wegen bij elkaar komen en waar de belangen behartigd worden van ondernemers, onderwijs en overheid.

Het multifunctionele haven- en industriegebied levert een directe werkgelegenheid van ongeveer 1.750 banen (indirect 40.000 banen) en een directe toegevoegde waarde van 165 miljoen (indirect 3,5 miljard).

Niet alleen voor bedrijvigheid zijn de havens van Kampen, Meppel en Zwolle belangrijk. Ook vormen zij voor de regio Zwolle een belangrijke basis voor de bevordering van brede welvaart. Port of Zwolle is belangrijk en bepalend voor werk, wonen en onderwijs. Ook heeft Port of Zwolle invloed op de kwaliteit van de leefomgeving en milieu.

De havens spelen een belangrijke rol bij onze regionale uitdagingen en -oplossingen. Door kennis en kunde in te zetten en door nauw samen te werken met de regio, de overheid en het Rijk wordt Regio Zwolle als één van de belangrijkste regio's van Nederland vormgegeven.

Port of Zwolle vervult een belangrijke rol als logistieke draaischijf voor Noord en Oost Nederland. Zowel de (top) goederenvervoercorridor Oost even als de internationale corridor Rotterdam/Amsterdam – Bremen/Hamburg profiteren. In de toekomst wordt de positie als essentiële regionale hub en schakel in de regio steeds belangrijker. Dit niet alleen, omdat er meer en meer schepen (vanaf zee) de havens kunnen bereiken (vanwege de verbreding en verdieping van de Lorentzsluis bij Kornwerderzand), maar juist ook omdat er in de toekomst vanwege de energietransitie meer regionaal vervoer zal plaatsvinden.

Om actief in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen is een krachtige organisatie nodig die vanuit een helder mandaat werk kan maken van professionalisering, betere dienstverlening en ontwikkelen van lobbykracht.

Uitwerking door Berenschot
Sinds eind 2023 is gestart met het traject om concreet invulling te geven aan de verdere professionalisering en verzelfstandiging van de organisatie van Port of Zwolle. Uit een eerste verkenning door adviesbureau Berenschot eind 2023 bleek dat de huidige coöperatieve samenwerkingsvorm geschikt is om de organisatie klaar te maken voor de doorgroei van de haven zoals voorzien in het ambitiedocument. Er hoeft dus niet gezocht te worden naar nieuwe samenwerkingsvormen of rechtspersonen.
Vervolgens is onder begeleiding van Berenschot een proces gestart waarin stapsgewijs wordt toegewerkt naar de doorontwikkeling van het havenbedrijf. In dit proces worden 3 fasen onderscheiden:

1. Strategiefase: hierin worden principe-uitspraken gedaan over taken en verantwoordelijkheden van het havenbedrijf
2. Hoofdontwerpfase: hierin worden de principe-uitspraken vertaald naar een basis organisatieontwerp
3. Detailontwerp: hierin wordt de inrichting en uitvoering van het voorkeursontwerp concreet ingevuld

Op 29 mei 2024 heeft de ALV van Port of Zwolle richtinggevende uitspraken gedaan in het kader van de strategiefase. Op dit moment bevinden we ons in de fase van besluitvorming over het hoofdontwerp.

Varianten

Om een gedegen keuze over het hoofdontwerp mogelijk te maken heeft Berenschot een aantal varianten voor de toekomstige organisatie van het havenbedrijf uitgewerkt. Deze zijn het resultaat van een traject van intensieve samenwerking en informatie-uitwisseling met medewerkers van de gemeenten Zwolle, Kampen en Meppel.

Variant 1: “mechanische toepassing principebesluiten”; hierin worden de principebesluiten uit de strategiefase strikt toegepast
Variant 2: ”verstandige toepassing principebesluiten”; hierin worden de principebesluiten tie gepast, en op onderdelen aangevuld en geoptimaliseerd
Variant 3: “robuuste organisatie”; hierin is verder gekeken dan de principebesluiten en worden taken toegevoegd die goed aansluiten bij de wensen en ambities van Port of Zwolle.

Voor elk van deze varianten is omschreven welke taken hiermee gemoeid zijn, hoeveel fte’s op dit moment benodigd zijn binnen gemeenten en Port of Zwolle voor het vervullen van de taken en hoe het totaalpakket er uit gaat zien wanneer deze taken worden overgeheveld. Deze varianten kennen een oplopende omvang in taken en fte’s dat van de gemeenten naar het havenbedrijf Port of Zwolle wordt overgeheveld. Van elk van deze varianten wordt inhoud, meerwaarde en effecten op kosten in het rapport concreet gemaakt.

Advies
Berenschot adviseert te kiezen voor variant 3. Dit is relatief de meest robuuste variant waarbij er een havenbedrijf ontstaat met in totaal 12,25 FTE. Ter referentie: de huidige omvang van het takenpakket is circa 9,5 FTE, waarvan 3 FTE binnen Port of Zwolle en ongeveer 2 FTE bij elk van de drie gemeentes.

Zwolle, Kampen en Meppel kiezen, met inachtneming van een aantal belangrijke voorwaarden, voor verdere uitwerking van variant 3 het model “Robuuste organisatie”.
Belangrijke argumenten daarvoor zijn:

- Doorontwikkeling is verstandig en gewenst maar moet kostenneutraal blijven.
- Om de volledige potentie van Port of Zwolle te benutten, moet er meer zelfstandige operationele capaciteit komen. Dit vereist een robuuste organisatie, goed toegerust voor de taken en verantwoordelijkheden die het heeft. Het voorgestelde model biedt Port of Zwolle de benodigde omvang om deze taken zelfstandig en professioneel uit te voeren.
- De groeiende taken in en rondom onze havens stellen hogere eisen aan de nautische dienstverlening. Door veranderende regelgeving en nieuwe taken op het gebied van havenveiligheid zijn de opgaven complexer geworden. De huidige havendiensten hebben beperkte capaciteit. Door deze samen te voegen binnen Port of Zwolle wordt meer kennis en ervaring opgebouwd, wat leidt tot een efficiëntere en professionelere uitvoering van de nautische taken.
- Op het gebied van gebiedsontwikkeling, grondbeleid en het beheer en onderhoud van havengebieden zien we veel kansen voor intensievere samenwerking. Het voorgestelde model zet stappen om deze samenwerking verder uit te bouwen en te concretiseren.
- Port of Zwolle is sterk in het behartigen van de belangen van de havens en het uitbreiden van het netwerk. De afgelopen jaren zijn er veel initiatieven gestart en er is al veel bereikt. Om de bijdrage aan onze regio verder te versterken, is een grotere en structurelere inzet op dossiers zoals infrastructuur, innovatie en transities nodig. Het voorgestelde model stelt Port of Zwolle in staat om deze stappen te zetten.
- De uitdagingen die de gemeenten en ondernemers tegenkomen worden steeds

complexer en vereisen vaak een minder conventionele aanpak. Port of Zwolle kan en wil hierin een rol spelen als intermediair en belangenbehartiger tussen overheden, ondernemers en kennispartners. Het voorgestelde model stelt Port of Zwolle blijvend in staat om hierin een belangrijke rol te spelen.

Uitgangspunt vanuit de gemeenten

Zwolle, Kampen en Meppel hanteren een aantal belangrijke uitgangspunten in dit proces.

- Een duidelijke afbakening van de gemeentelijke taken en bevoegdheden. Dat wil bij voorbeeld zeggen dat de gemeenten verantwoordelijk blijven voor de ruimtelijke ordening en dat het budgetrecht van de raden kaderstellend blijft.
- Trapsgewijs invoeren; taken en verantwoordelijkheden worden op logische momenten overgedragen. Waar nodig wordt rekening gehouden met de lokale omstandigheden.
- Als er op termijn extra taken en verantwoordelijkheden worden overgedragen, zoals bijvoorbeeld het heffen en innen van havengeld, dan vraagt dat expliciete besluitvorming vooraf. Port of Zwolle krijgt de opdracht haar bedrijfsvoering te professionaliseren. Vanwege de beperkte omvang van de organisatie is het uitgangspunt dat de meeste PIOFACH taken bij een van de gemeenten worden ingekocht.
- Sturen op efficiency, dus niet structureel duurder. Behalve als het havenbedrijf extra taken uit gaat voeren. Maar ook dan geldt als uitgangspunt dat taken in beginsel budgetneutraal overgaan.
- Een planning- en controlcyclus met bijbehorende ambtelijke en bestuurlijke afstemming die past bij de omvang van het nieuwe havenbedrijf.

Vanuit deze uitgangspunt is het advies aan de ALV alsvolgt te besluiten:

1. Gemeenten besluiten tot uitwerking van de ‘’robuuste organisatie’’ Variant 3. Onder voorbehoud dat in de detailfase nadrukkelijk moet worden aangetoond dat deze variant budgetneutraal geïmplementeerd kan worden.
2. De gemeenten besluiten dat voor dit voorliggende besluit de formatieve inschattingen voldoende onderbouwd zijn om de besluitvorming op te baseren. Deze onderbouwing dient in de detailfase verscherpt te worden.
3. De gemeenten besluiten nadat de detailfase is uitgewerkt of vanuit de bestaande begrotingen de formatieruimte wordt vrijgemaakt. .
4. De gemeenten besluiten om het inlenen van de overheadtaken bij een van de gemeenten in te lenen uit te werken en te onderbouwen in de detailfase om te kunnen beoordelen of dat werkbaar is..
5. De gemeenten besluiten in principe om de voorgestelde structuur van aansturing tussen de gemeenten en de PoZ over te nemen. De bestuurders gaan in gesprek met de raden over hoe hun grip vorm te geven.
6. De gemeenten gaan uit van het principe ‘’mens volgt werk’’. Nadere uitwerking in de detailfase is noodzakelijk om verdere procedures te kunnen starten.
7. De gemeente besluiten drie jaar na implementatie de doorontwikkeling te evalueren.
8. De gemeenten besluiten dat de Port of Zwolle en de gemeenten inzetten op samenwerking en uitwisseling van informatie tussen betrokken gemeenten en stakeholders. De gemeenten blijven zelf aan zet als het gaat om grondstrategie in de havens.
9. De gemeenten besluiten Port of Zwolle de rol als strategisch adviseur in de grondontwikkeling toe te kennen. Het accent ligt op het stimuleren van samenwerking en uitwisseling van informatie tussen betrokken gemeenten en stakeholders. De gemeenten blijven zelf aan zet als het gaat om grondstrategie in de havens en verantwoordelijk voor het grondbeleid. Voor een leidende rol van Port of Zwolle is nu geen bestuurlijk draagvlak.

10. Gemeenten besluiten geen gronden over te dragen aan Port of Zwolle.
11. Gemeenten nemen het besluit om in hun aansturing van watergebonden inspectie, beheer en onderhoud- en herstelwerkzaamheden in de havengebieden intensiever te gaan samenwerken door kennis uit te wisselen in een nieuw op te richten beheertafel.
12. Gemeenten besluiten om bij watergebonden beheeractiviteiten in de havengebieden samen te gaan werken door kennisuitwisseling van hun aansturing van inspectie, beheer en onderhoud- en herstelwerkzaamheden en in te zetten op het uniformeren van onderhoudsstandaarden en het optimaliseren van de uitvoering.
13. Gemeenten nemen het besluit om aansturing van havengebonden inspectie, beheer en onderhoud- en herstelwerkzaamheden over te brengen naar Port of Zwolle indien dit goed onderbouwd bijdraagt aan de verbetering van de dienstverlening.
14. Gemeenten besluiten gezamenlijk in 2025 te onderzoeken of het uniformeren van havengelden verstandig is. Daarvoor staat in bijlage 8 een plan van aanpak.

Vervolgproces
-Na besluitvorming ALV: fase van detailontwerp
-Informeren raden op basis van deze oplegmemo
-Informeren medewerkers en ondernemingsraden