



Doorontwikkeling Mainport Oost Nederland

Bedrijfsplan 2022 - 2025

Auteur : Gerry Waanders

Datum :

Revisiedatum:

Versie : concept 4

Documentnaam: Bedrijfsplan 2022-2025

© 2021 Port of Twente

Hoofdstuk	pagina
Samenvatting	6
1. Inleiding	7
2. Het gemeenschappelijk Havenbedrijf (Port of) Twente	9
2.1 <i>Algemeen</i>	9
2.2 <i>Terugblik bedrijfsplanperiode 2018-2021</i>	9
2.3 <i>Resultaten bedrijfsplanperiode 2018-2021</i>	10
2.4 <i>Havens en havengebieden</i>	11
2.5 <i>Visie en missie</i>	12
2.6 <i>Doelen Havenbedrijf Twente</i>	13
3. Trends en ontwikkelingen	14
3.1 <i>Veranderingen in de Logistieke keten</i>	14
3.2 <i>Circulaire economie havengebieden en toekomstgericht havenbeleid</i>	14
3.3 <i>Energietransitie en clean energie hubs</i>	15
3.4 <i>Digitalisering</i>	16
3.5 <i>Ruimtelijke (her)ontwikkelingen</i>	16
3.6 <i>Bereikbaarheid</i>	17
4. Uitvoeringsagenda Havenbedrijf (Port of) Twente	18
4.1 <i>Bedrijvigheid en werkgelegenheid</i>	18
4.2 <i>Stimulering vervoer- en overslagprestaties</i>	18
4.3 <i>Milieu, leefbaarheid en veiligheid</i>	19
4.4 <i>Dienstverlening scheepvaartverkeer en haven ge-/verbonden bedrijven</i>	19
4.5 <i>Efficiëntie en effectiviteit havenbeheertaken en havenontwikkelingen</i>	20
5. De (net)werkorganisatie en middelen 2022-2025	22
5.1 <i>Organisatie en besturing</i>	22
5.2 <i>Benodigde middelen</i>	24
5.3 <i>Verdeelsleutel(s)</i>	25
5.4 <i>Verdeling kosten per gemeente</i>	27
5.5 <i>Slotopmerkingen en beoogde prestaties</i>	27

Bijlagen:

- Werkvelden, activiteiten en planning matrix
- De acht havengebieden

Samenvatting

In dit bedrijfsplan blikken we terug op de behaalde resultaten in de periode 2018-2021 en stellen aan de hand van de enigszins aangepaste missie en beoogde doelen met inachtneming van trends en ontwikkelingen, het uitvoeringsprogramma voor de planperiode 2022-2025 vast.

De opgaven waarvoor het Havenbedrijf Twente als netwerk- en ontwikkelorganisatie gesteld staat vloeit voort uit de herziene samenwerkingsovereenkomst zoals bestuurlijk vastgesteld en ondertekend in 2020. Op basis van een evaluatie heeft op onderdelen aanpassing/aanscherping van de overeenkomst uit 2015 plaatsgevonden. Dat heeft geleid tot de volgende, enigszins aangepaste missie:

“Havenbedrijf Twente is een aansprekende binnenhavenorganisatie die economische waarde creëert voor de Regio Twente/Achterhoek tegen de achtergrond van een duurzame leefomgeving. Stimulering van vervoer over water, optimale dienstverlening en doelmatig en doelgericht beheer van de havens en haven(gebieds)ontwikkelingen staan daarbij steeds voorop”.

Daarmee dragen we bij aan het samenwerkingsdoel om de Regio Twente/Achterhoek te laten groeien naar een nationale economische Top-5 regio waarin transportlogistiek en aanwezigheid van alle vervoersmodaliteiten belangrijke onderdelen zijn voor de maakindustrie en e-commerce in de Regio. De organisatiedoelen waarop de inzet van het Havenbedrijf Twente de komende jaren gericht is, vertaald zich in:

1. *Toename van havengebonden en haven verbonden bedrijven en werkgelegenheid,*
2. *Toename van de vervoer- en overslagprestaties in de havengebieden,*
3. *Toename positief effect op milieu, leefbaarheid en veiligheid,*
4. *Verbeteren dienstverlening aan scheepvaartverkeer en haven ge-/verbonden bedrijven,*
5. *Vergroten efficiëntie en effectiviteit havenbeheer- en havenontwikkelingen.*

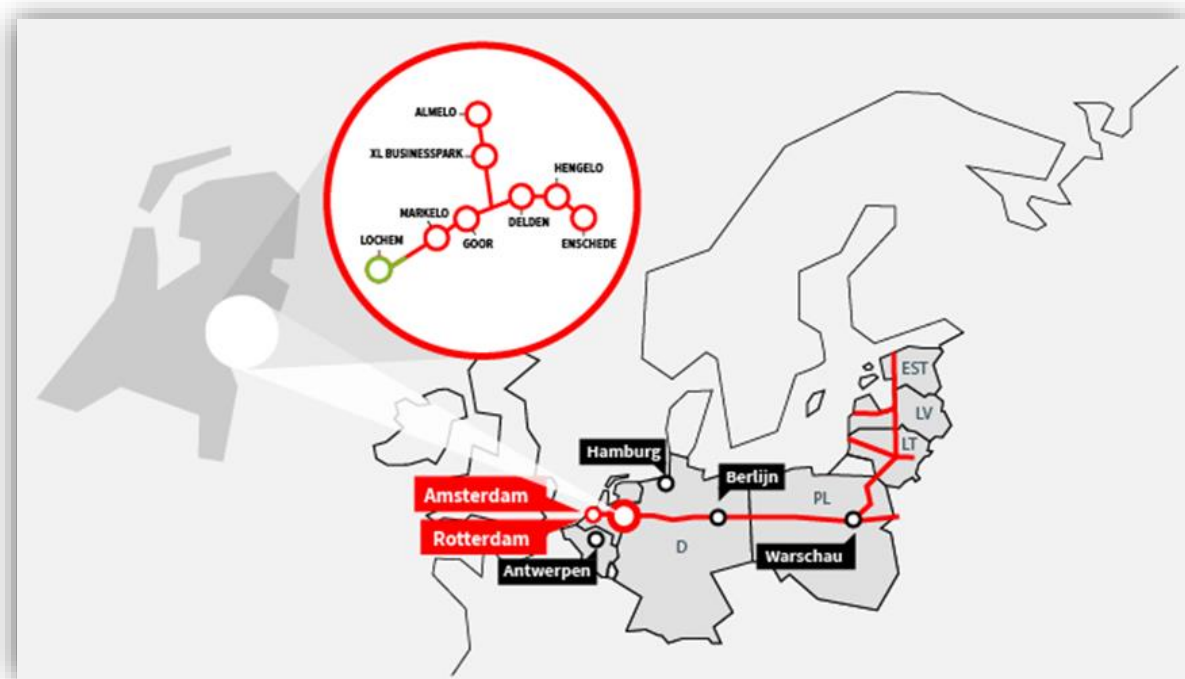
Vervolgens gaan we in op een aantal trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de opgaven waaraan het gemeenschappelijk Havenbedrijf Twente haar bijdrage wil leveren. Het betreft ontwikkelingen op het gebied van *Veranderingen in de Logistieke keten, Circulaire economie havengebieden en toekomstgericht havenbeleid, Energietransitie en clean energie hubs, Digitalisering, Ruimtelijke (her)ontwikkelingen en Bereikbaarheid.*

De uitvoeringsagenda staat dan ook in het teken van de doorontwikkeling van het Havenbedrijf enerzijds (wat kunnen we meer samen, beter en slimmer doen) en inspanningen op het versterken van de economische, maatschappelijk verantwoorde structuurversterking van de regio Twente/Achterhoek anderzijds”.

Als laatste geven we in dit bedrijfsplan de organisatorische inspanningen en benodigde middelen aan dat benodigd is om deze uitvoeringsagenda te kunnen realiseren.

1. Inleiding

De binnenhavens aan de Twentekanalen van de gemeenten Hengelo, Almelo, Enschede, Hof van Twente en Lochem vormen samen één van de grootste binnenhavens van Nederland. De binnenhavens worden gekenmerkt door hun strategische ligging op de belangrijke Europese Northsea Baltic verkeerscorridor tussen de zeehavens en het Europese achterland in Duitsland, Polen en de Baltische staten. Deze corridor (combinatie van de modaliteiten water, weg en spoor) behoort tot de tien belangrijkste corridors in het TEN-T programma van de Europese Unie. De binnenhavens aan de Twentekanalen hebben niet alleen een belangrijke achterlandfunctie voor de havens van Rotterdam, Amsterdam en Antwerpen. Zij vormen tevens een belangrijk knooppunt binnen Twente en de Achterhoek als logistieke hotspot, waar bedrijven werkgelegenheid en toegevoegde waarde creëren. Voor meerdere (EU)regionale bedrijven zijn de havens aan de Twentekanalen een levensader.



Een belangrijke voorwaarde om volledig gericht te zijn op het versterken van de gezamenlijke positie en betekenis van de havens, het realiseren van de gewenste toename van het vervoer over water en bijdragen aan klimaatdoelen is het doorontwikkelen van het gemeenschappelijk “Havenbedrijf Twente”. In de periode 2015 – 2021 zijn daar op basis van vastgestelde bedrijfsplannen voor die periode, stappen gezet om de gezamenlijke doelen te bereiken. Zo is/wordt er al sterk geïnvesteerd in het optimaliseren van de binnenhavens. Een extra containerterminal is in Almelo geopend, de sluizen bij Delden en Hengelo zijn volledig gerenoveerd, het kanaal tussen Eefde en Delden is verruimd en de tweede sluiscolk bij Eefde is in gebruik genomen.

In 2021/2022 is de volgende tranche van de verruiming (tussen Delden en Enschede en de hele zijtak naar Almelo) in uitvoering en wordt:

- 35 km aan damwanden vervangen;
- De gemeentekade bij Delden 12 meter landinwaarts verplaatst;
- Aan beide zijden van sluis Hengelo wachtplaatsen aangelegd;
- Bij Delden de zwaaiком vergroot;
- Een nieuwe zwaaiком ter hoogte van XL-Businesskade aangelegd;
- De zwaaikommen Bornerbroek en Deldenerbroek natuurvriendelijk ingericht.

Met de realisatie van deze maatregelen is de verruiming van de Twentekanalen volledig gerealiseerd. Bovendien zijn mede door investeringen in de sluisbediening op afstand, de bedientijden verruimd naar 156 uur per week en is ook voorzien in investeringen in de haveninfrastructuur van Almelo en Hengelo.

Door al deze maatregelen kunnen grotere en zwaarder beladen schepen straks veiliger en vlotter varen op de Twentekanalen en zijn de havens van Almelo, Hengelo en Enschede beter bereikbaar. Dit draagt bij aan de versteviging van de (inter)nationale logistieke positie van de regio Twente. De ruimere vaarweg zorgt ervoor dat grotere schepen vlotter en veiliger kunnen doorvaren. De vaarweg is veiliger, omdat schepen op vrijwel elk deel van de Twentekanalen met dezelfde snelheid kunnen varen en elkaar kunnen passeren.

De doorontwikkeling van het havenbedrijf in dit “Bedrijfsplan 2022-2025”, vormt de inzet van het Havenbedrijf voor de komende 4 jaren en is niet helemaal in beton gegoten. Enige flexibiliteit daar waar het gaat om uit te voeren activiteiten en projecten is op z'n plaats om maximaal in te kunnen spelen op de actualiteiten van dat moment.

2. Het gemeenschappelijk Havenbedrijf (Port of) Twente

2.1 Algemeen

De havengemeenten werken sinds 2015 samen aan de ontwikkeling van de binnenhavens onder de noemer gemeenschappelijk "Havenbedrijf Twente". Deze samenwerking is gebaseerd op de door de vijf gemeenten ondertekende overeenkomst dat beschouwd kan worden als een Wgr construct zonder rechtspersoonlijkheid (Wgr light). Het doel van de samenwerking is gebaseerd op het genereren van:

- meer (water) gebonden en verbonden bedrijven;
- meer vervoer over water;
- bijdragen in de circulaire economie en energietransitie,

en daarmee het bewerkstelligen van economische verbreding van de havengebieden en economische structuurversterking van de Regio Twente/Achterhoek.

In 2019 is door Twynstra Gudde een evaluatie uitgevoerd met als opdracht de samenwerkingsovereenkomst cum annexis en de effectiviteit/efficiency van de netwerkorganisatie te evalueren en verbetervoorstellen te genereren. Deze evaluatie heeft geleid tot de conclusie dat er sprake is van een constructieve samenwerking passend binnen de huidige samenwerkingsvorm en deze als positief wordt ervaren en gewaardeerd. De evaluatie heeft op onderdelen geleid tot het aanpassen en aanscherpen van de samenwerkingsovereenkomst. Aanpassingen hebben o.a. betrekking gehad op actualisatie van de doelstellingen, een duidelijker gemeenschappelijk havenprofiel en herdefiniëring van het takenpakket en mandaat voor de havenmanager. Ondertekening en daarmee vaststelling van de nieuwe Samenwerkingsovereenkomst vond plaats op 2 juli 2020.

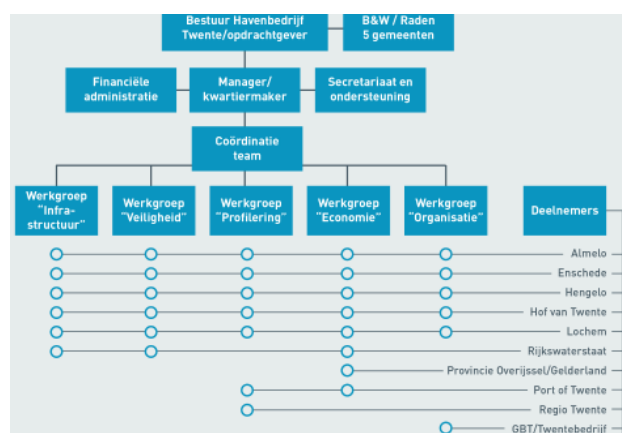
2.2 Terugblik bedrijfsplanperiode 2018-2021

In de 1^e fase (tot 2018) is de aandacht vooral gericht geweest op het faciliteren van de gebruikers (dienstverlening), het uitzetten van een gezamenlijke koers op het gebied van beheer en de ontwikkeling van de havens en havengebieden en het profileren/positioneren van het Havenbedrijf annex regio Twente/Achterhoek als logistieke hotspot. Vervolgens is in 2017 met inachtneming van de "Samenwerkingsovereenkomst" en de opgestelde "Binnenhavenvisie Twentekanalen 2017- 2030" door de vijf colleges van Burgemeester en Wethouders het bedrijfsplan 2018-2021 annex activiteitenprogramma vastgesteld. In het bedrijfsplan is het activiteitenprogramma uitgewerkt in een aantal werkvelden met de daarbij behorende uitvoeringsorganisatie (structuur) en benodigde inzet van middelen.

De volgende werkvelden zijn daarbij onderscheiden:

1. Bedrijfsvoering.
2. Infrastructuur en techniek.
3. Veiligheid en nautisch beheer.
4. Profilering, positionering en communicatie.
5. Economie, logistiek en ruimtelijke ontwikkelingen.
6. Organisatie, financiën en juridische zaken.

netwerk organisatiestructuur



Deze netwerk- en ontwikkelorganisatie stond in het teken van de uitvoering van het activiteitenprogramma en is gaandeweg de realisatie daarvan aangepast aan de situatie van dat moment. Zo is de werkgroep "Economie" vanwege de gelijke bezetting gekoppeld aan het coördinatieteam, is de

werkgroep "Profilering" opgegaan in een gezamenlijk overleg met de Logistic Association en XL Businesspark onder de vlag van Port of Twente en heeft de werkgroep "Organisatie" haar werkzaamheden afgerond en is gedechargeerd. Last but not least is de werkgroep "Veiligheid" door de aanstelling en centralisering van nieuwe havenmeesters eveneens gedechargeerd. Voor het bedrijfsplan 2022-2025 zal dan ook een enigszins, op de nieuwe opgaven aangepaste uitvoeringsorganisatie nodig zijn.

2.3 Resultaten bedrijfsplanperiode 2018-2021

Het succes van Havenbedrijf Twente als netwerk- en ontwikkelorganisatie staat of valt met het functioneren van de onderlinge samenwerking en samenwerking met andere partners of samenwerkingsverbanden. Dit heeft de nodige aandacht gevraagd op de aansturing en agendering van acties uit het eigen bedrijfsplan. Niet minder belangrijk is het participeren in en deelnemen aan samenwerkingsverbanden (Port of Twente, POLO, Nederlandse Vereniging van Binnenhavens, Rijkswaterstaat, provincies, Regio Twente, de Euregio en het bedrijfsleven) met betrekking tot kennisdeling of informatie-uitwisseling om onze doelen te bereiken. In de jaarverslagen van de afgelopen bedrijfsplanperiode is uitvoerig verslag gedaan van de bereikte resultaten in het betreffende jaar. In dit document wordt volstaan met het benoemen van een aantal high lights in de afgelopen periode aan de hand van onderstaande compilatie.

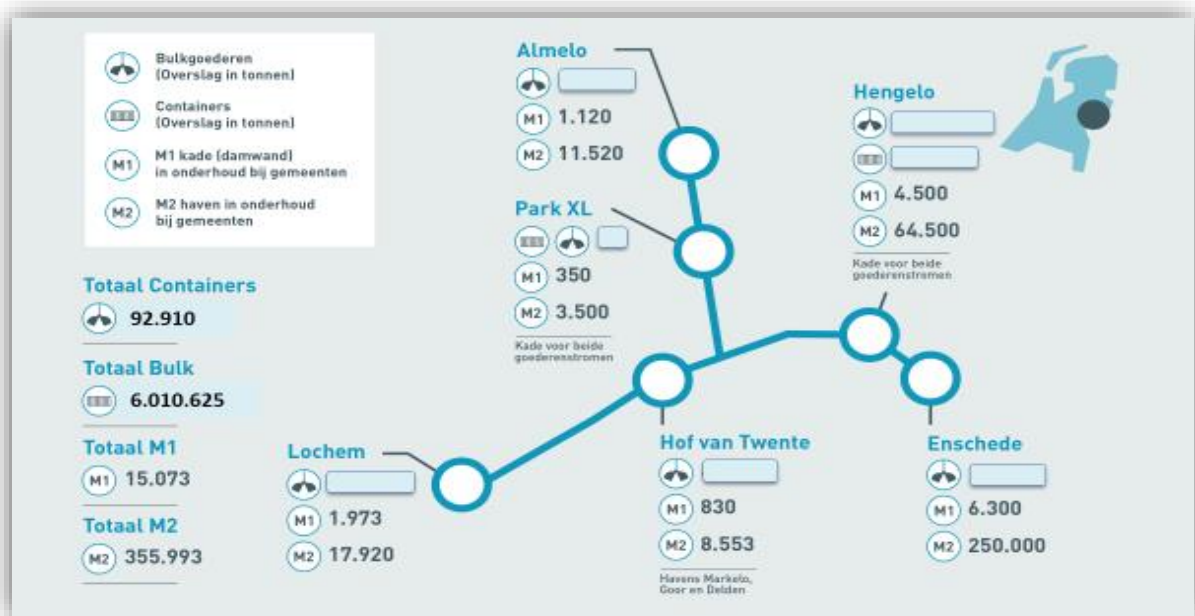


- Vaststelling binnenhavensvisie 2017- 2030 als richtinggevend document op hoofdlijnen voor de opvolgende bedrijfsplannen.
- Greenaward incentive provider om daarmee bij te dragen aan schonere binnenvaart middels kortingen op havengelden.
- Overeenkomst met de Logistic Association (vereniging) en XL Businesspark om gezamenlijk de regio Twente/Achterhoek onder de vlag van Port of Twente te profileren, positioneren, promoten en communiceren als logistieke hotspot.
- Bijdragen aan de ontwikkeling van een "Toekomstperspectief Twentekanalen 2030" als onderlegger voor de nieuwe "Omgevingsagenda Oost-Nederland" vastgesteld in juni 2020.

- Ontwikkeling digitaal platform Smart Port Twente met een applicatie voor schippers en bedrijfsleven, monitoring van vervoers- en overslagprestaties in de havens, digitale registratie en controle op havenbezoeken en de ontwikkeling van een havenassetmanagementsysteem.
- Op basis van de data in het havenassetmanagementsysteem opstellen van het 1e meerjaren onderhouds- en (vervangings)investeringen programma.
- Onderzoek naar de toekomstige behoefte aan watergebonden kavels binnen het grondgebied van de vijf gemeenten.
- Uniformering van de verordeningen mbt de havengebieden (Havenbeheer- en Havengeldenverordening 2021) inclusief wijziging van de heffingsgrondslagen.
- Het professionalisering en centraliseren van de havenmeestersfunctie met een vaste bezetting van 3 fte voor de uitoefening van de rol van havenmeester in alle acht havengebieden van de vijf gemeenten.

2.4 Havens en havengebieden

De vijf gemeenten binnen het samenwerkingsverband beschikken allen over industriële havengebieden met bijbehorende haveninfrastructuur en faciliteiten voor het scheepvaartverkeer waarlangs kan worden aangemeerd om te laden en te lossen^{1,2}. Het geografische werkingsgebied waarbinnen de havenfaciliteiten zijn gelegen en waarop de samenwerking in fysieke zin (beheer) betrekking heeft is vastgelegd in kaartbeelden en opgenomen in bijlage 1. Het zijn die locaties waarop de “Havenbeheerverordening” van toepassing is en gemeenten op grond van de “Havengeldenverordening” bevoegd zijn om het zogenoemde havengeld te innen. In afbeelding ... is de omvang van de haveninfrastructuur en type overslagvoorziening aangegeven.



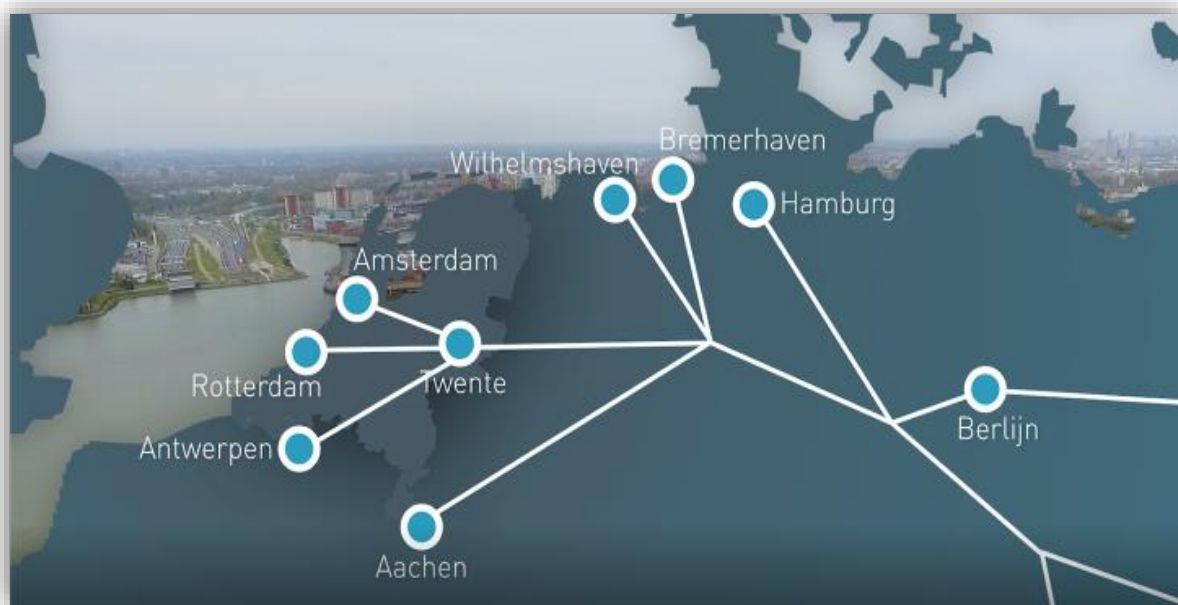
Afbeelding ... Omvang en type haven (data aanpassen)

¹ Niet altijd is de haven (water, damwand en kade) eigendom van de gemeente. Soms is de damwand eigendom van particulieren en wordt deze onderhouden door de desbetreffende gemeente (een situatie die in Hengelo veel voorkomt). Het komt ook voor dat Rijkswaterstaat eigenaar is en de haven en damwand door de gemeente wordt gepacht (bv Hof van Twente en Lochem). Er zijn ook situaties waar de kade in erfpacht is uitgegeven aan particulieren.

² Als in dit bedrijfsplan wordt gesproken over de “haven”, dan houdt dat in het water direct aan de damwand gelegen om af te meren en de damwand waar aan afgemeerd kan worden om te laden en te lossen.

2.5 Visie en missie

Goede bereikbaarheid over water naast weg, spoor en lucht biedt kansen om duurzame en (inter)nationale economische activiteiten in de regio Twente/Achterhoek verder te ontwikkelen en te versterken. De Twentekanalen vormen daarbij een onderdeel van één van de belangrijke corridors in het Trans Europese Netwerk voor Transport (TEN-T). Met de ligging op de Nort Sea Baltic corridor (afbeelding ..) kan de regio een belangrijke achterlandfunctie vervullen (extended gate) voor de zeehavens van Amsterdam, Rotterdam en Antwerpen en daarmee de mainport zijn van Oost Nederland.



Afbeelding ... De achterlandfunctie op de NS Baltic corridor (ander kaartje?)

De binnenhavens aan de Twentekanalen zijn daarmee uitermate belangrijk voor de vele watergebonden en waternetwerken bedrijven die mede afhankelijk zijn of juist gebruik kunnen maken van vervoer over water. Daarin kan het Havenbedrijf Twente een belangrijke rol vervullen in het garanderen van de bereikbaarheid en bijdragen aan de bedrijfszekerheid, continuïteit, veiligheid en leefbaarheid in de havens (dienstverlening). Daarnaast wil het havenbedrijf vanuit haar rol ook een belangrijke bijdrage leveren in de ruimtelijk-economische ontwikkelingen rond de Twentekanalen en het stimuleren van vervoer over het water. In het werk maken van de economische verbreding van de havengebieden en daarmee het leveren van een bijdrage om de regio verder te ontwikkelen als logistieke hotspot binnen de topsector “Logistiek”, ligt een belangrijke opgave.

Met het herijken en aanscherpen van de samenwerkingsovereenkomst, hebben ook enkele accentverschuivingen plaatsgevonden in de opdracht aan het Havenbedrijf Twente. De missie zoals gehanteerd in het vorige bedrijfsplan is daarom ook aangescherpt en op onderdelen aangepast om daarmee zoveel mogelijk de lading te dekken. In dit bedrijfsplan is daarom de volgende missie geformuleerd:

“Havenbedrijf Twente is een aansprekende binnenhavenorganisatie die economische waarde creëert voor de Regio Twente/Achterhoek tegen de achtergrond van een duurzame leefomgeving. Stimulering van vervoer over water, optimale dienstverlening en doelmatig en doelgericht beheer van de havens en haven(gebieds)ontwikkelingen staan daarbij steeds voorop”.

Daarmee ligt het accent niet alleen op de economische verbreding van de regio Twente/Achterhoek maar zijn ook bijdragen aan duurzaamheidsopgaven (circulaire economie, energietransitie en modal shift van weg naar water) van belang naast het effectief en efficiënt uitvoeren van de havengerelateerde (basis)ta-ken.

2.6 Doelen Havenbedrijf Twente

Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, vormde de economische invalshoek voor de vijf gemeenten de aanleiding voor de samenwerking. Samen optrekken onder het motto "Alleen ga je sneller maar samen kom je verder" moet de Regio Twente/Achterhoek helpen om uit te groeien naar een nationale economische Top-5 regio waarin transportlogistiek en aanwezigheid van vervoersmodaliteiten belangrijke onderdelen zijn voor de maakindustrie en e-commerce in de Regio.

Vertaling van de doelen van de samenwerking (zie 2.1) naar doelen waarop de inzet van het Havenbedrijf Twente gericht moet zijn, is als volgt in een 5-tal organisatiedoelen te vatten:

1. Toename van havengebonden en haven verbonden bedrijven en werkgelegenheid, uitgedrukt in een toename van de economisch toegevoegde waarde voor de Regio Twente/Achterhoek.
2. Toename van de vervoer- en overslagprestaties in de havengebieden, uitgedrukt in tonnen (Bulkgoederen) en TEU (standaardmaat voor containers).
3. Toename positief effect op milieu, leefbaarheid en veiligheid, uitgedrukt in vermindering aantallen vrachtwagens en daaraan gerelateerde uitstoot van schadelijk stoffen.
4. Verbeteren dienstverlening aan scheepvaartverkeer en haven ge-/verbonden bedrijven, uitgedrukt in % punten.
5. Vergroten efficiëntie en effectiviteit havenbeheer- en havenontwikkelingen, uitgedrukt in reductie uitvoeringskosten.

Met deze doelen voor ogen is het van belang om inzicht te hebben in de trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor de inzet van het Havenbedrijf en waarop de aandacht in de bedrijfsplanperiode van 2022-2025 gericht moet worden.

3. Trends en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden een aantal trends en ontwikkelingen beschreven die betekenis hebben voor de doelen die we vanuit het havenbedrijf nastreven en daarmee ook de inzet en doorontwikkeling van het gemeenschappelijk Havenbedrijf Twente bepalen.

3.1 *Veranderingen in de Logistieke keten*

Het transportsysteem wordt steeds meer als een overkoepelend geheel gezien in plaats van individuele modaliteiten. De binnenvaart moet zijn plek binnen de keten claimen en slimme logistieke concepten ontwikkelen door meer te doen met dezelfde middelen en het tegengaan van verspilling. De capaciteit op binnenvaartschepen neemt toe en die ontwikkeling stelt hogere eisen aan het aanbod van de transportinfrastructuur, zoals de diepgang in de kanalen, kades en havens. Daarbij groeit het aantal geloste containers in de zeehavens sterk. Daar willen ze de containers zo snel mogelijk de containers richting het achterland doorvoeren, waardoor voldoende ruimte op de terminals beschikbaar blijft. Dit zogenaamde 'extended gate'-principe staat aan de basis van de ontwikkeling van de binnenvaart voor de komende jaren en geeft een verdere stimulans voor een verdere schaalvergroting.



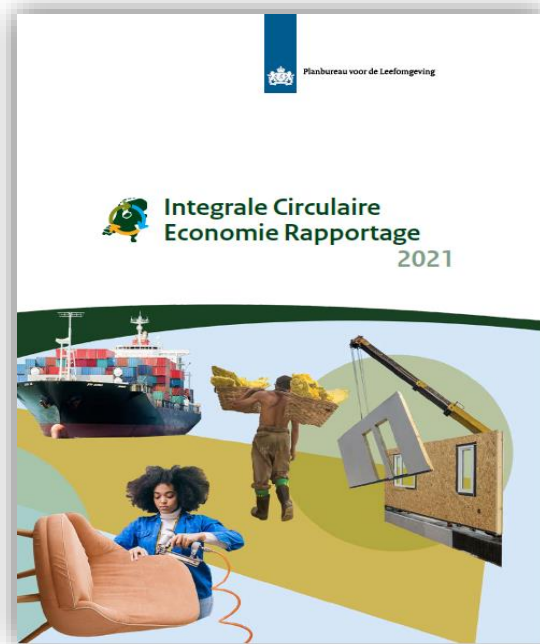
Daarnaast kan groei van synchromodaal transport ertoe bijdragen dat meer goederen via de binnenvaart vervoerd gaan worden. Synchromodaal vervoeren betekent dat verladers en logistiek dienstverleners in elke situatie de beste keuze maken voor een transportalternatief en daarbij meerdere modaliteiten (weg, water en spoor) open houden. Binnen de Topsector Logistiek zijn ambities gesteld om op deze wijze vervoer in te richten. Onder andere door samenwerking en bundeling van ladingstromen op vervoerscorridors is het mogelijk om deze ambities kracht bij te zetten.

3.2 *Circulaire economie havengebieden en toekomstgericht havenbeleid*

In een circulaire economie staat het efficiënter benutten en het daardoor verminderen van het gebruik van grondstoffen centraal. Dit is van groot belang bij het tegengaan van milieuproblemen, zoals klimaatverandering en biodiversiteitverlies. Naast het tegengaan van klimaatverandering en het behoud van biodiversiteit vormt de efficiëntere benutting van grondstoffen de derde grote uitdaging in het vinden van een betere balans tussen mens en natuur.

Deze drie uitdagingen hangen nauw met elkaar samen, net als de oplossingsrichtingen. Daarin zijn verschillende fases te onderscheiden: grondstoffen die de economie inkomen (input), grondstoffen die worden omgezet tot materialen, halffabricaten en eindproducten en zich in de economie bevinden (gebruik en voorraden) en grondstoffen die de economie uitstromen als afval (output). Logistieke processen zijn onlosmakelijk verbonden aan circulaire economie en biedt daarmee kansen voor havengebieden om daarop in te spelen. Daarnaast zijn investeringen in infrastructuur, of die nu door de overheid of door de markt worden gedaan, omvangrijk en moeten altijd op een redelijke termijn worden terugverdiend. Reden om havenbeleid over langere tijd robuust te maken zodat overheid en markt een zinnige investeringshorizon hebben. Het havenbeleid dient zich daarnaast – in het kader van de aanstaande Omgevingswet – op de omgeving te richten.

Door een meer synchro-modale benadering op de regionale omvang van de te vervoeren goederen zullen havens interessanter worden voor bestaande maar zeker ook de vestiging van nieuwe bedrijven.



De haven zal daarmee dan een grotere rol gaan spelen in zijn omgeving, waardoor de gebruikersfuncties zullen toenemen. Een prettig verblijfsklimaat is hierbij van cruciaal belang. Dit vraagt investeringen in het beheer van haveninfra, veiligheid en cybersecurity. Dit komt de toekomstbestendigheid van binnenhavens ten goede.

3.3 *Energietransitie en clean energie hubs*

De meeste industriële bedrijven en clusters koersen af op klimaat neutrale of zero emissie-gebaseerde productiemethoden. De vervanging van fossiele brandstoffen door biobrandstoffen of door gebruik te maken van meer duurzame energiebronnen (bijv. wind) zijn een eerste stap. Transport zal in de toekomst waarschijnlijk beheerst gaan worden door de combinatie van elektriciteit en waterstof. De klimaat- en energieagenda's op lokaal, nationaal en Europees niveau zetten in op beperking (en mogelijk beprijzing) van vervuulende vormen van (goederen)vervoer en transport. Een groot aantal partijen (Overheden, brancheorganisaties, zee- en binnenhavens, verladers, banken, kennisinstellingen en bedrijven) hebben de "Green Deal Zeevaart, Binnenvaart en Havens" ondertekend. In deze greendeal hebben partijen stapsgewijs de ambitie vastgelegd om uiteindelijk in 2050:

- Een nagenoeg emissievrije en klimaatneutrale binnenvaart gerealiseerd te hebben;
- Een absolute CO₂-reductie van 70% ten opzichte van 2008 door de zeevaart gerealiseerd te hebben.
- Zo spoedig mogelijk na 2050 en in ieder geval voor het eind van deze eeuw wordt gekomen tot een klimaat neutrale zeevaart.

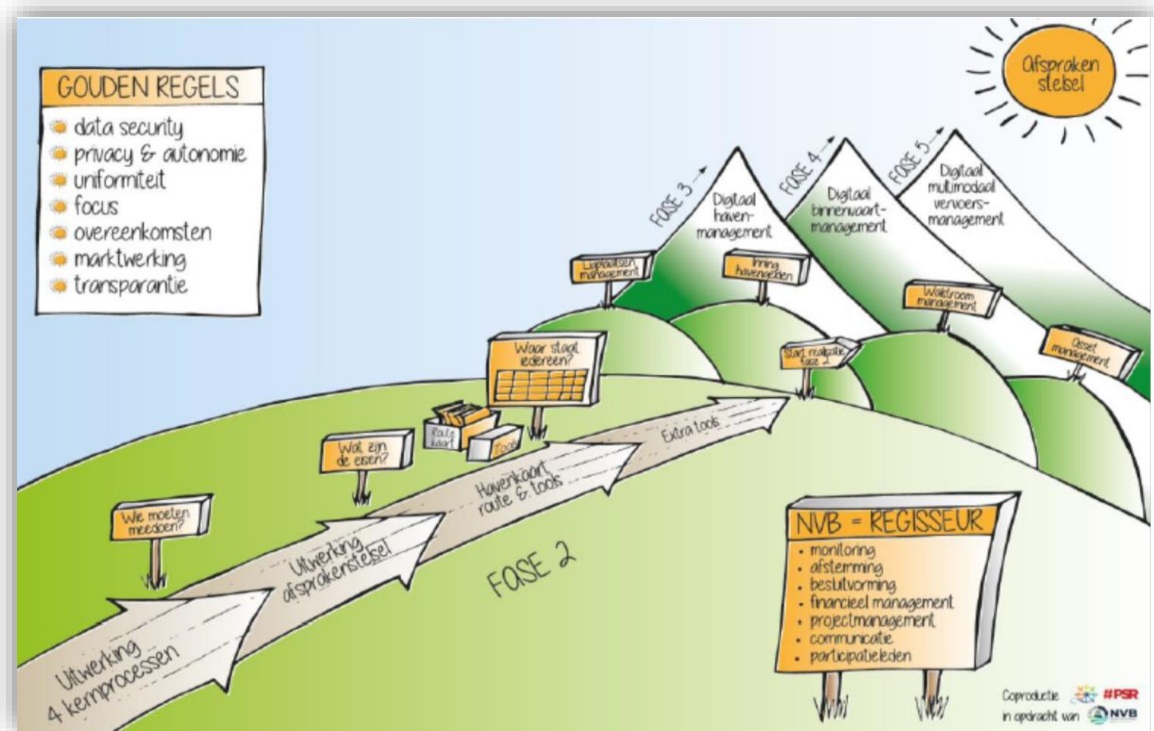
Dit betekent dat de binnenvaart moet inspelen op veranderende ladingsstromen en moet hierbij een antwoord geven op het wegvallen van fossiele stromen. Dit zal ook consequenties hebben voor de toekomstige vlootportfolio waarbij de binnenvaart qua voorstuwing en energiegebruik moet verduurzamen met het oog op strengere overheidsregulering en verladerswensen. Het faciliteren van deze vergroeningsoperatie vraagt om maatregelen gericht op regelgeving, locaties waar duurzame energie gebunkerd kan worden (clean energy hubs), incentives om het gebruik van schone energie in de aanloopfase te bevorderen maar ook om walstroomvoorzieningen om daarmee het gebruik van met fossiele brandstoffen aangedreven generatoren te voorkomen.

3.4 Digitalisering

Eén van de onderwerpen in de “Binnenhavenvisie Twentekanalen 2017-2030” is het slim benutten van big data, het (laten)ontwikkelen van technologie en systemen om te komen tot een “Smart Port Twente”. Een belangrijke bouwsteen dat kan bijdragen aan het ontwikkelen van slimme infrastructurele netwerken. Artificial Intelligence zal daarbij in de toekomst een grote rol gaan vervullen. Een hoogwaardige infrastructuur zowel fysiek als digitaal is een belangrijke voorwaarde bij het aantrekken van nieuwe mogelijkheden op gebied van logistiek en transport en draagt bij aan milieu- en werkgelegenheidsdoelstellingen. Duurzame groei van logistiek en transport stelt namelijk hoge eisen aan beschikbaarheid en betrouwbaarheid van modaliteiten en faciliteiten waarover het goederenvervoer op een vlotte en veilige wijze kan plaatsvinden. Delen van data en een goede digitale infrastructuur zijn daarmee een belangrijk hulpmiddel voor:

- Effectiever en efficiënter havenbeheer;
- Verkeersmanagementdoeleinden;
- Het verbeteren van de performance van de havens en daaraan verbonden bedrijven;

De eerste stappen in de vorm van ontwikkeling van een aantal applicaties, zijn gezet op weg naar een Future Logistic Ecosystem.



NVB routekaart digitalisering

3.5 Ruimtelijke (her)ontwikkelingen

De periode 2020-2030 zal zich kenmerken als een overgangsfase naar een meer duurzame, minder fossiele economie. Met name het vervoer van fossiele brandstoffen en mengvoeders zal dalen. Groeiende segmenten zijn containers, bouwstoffen (zoals zand en grind en puin), voedingsmiddelen (o.a. vers), recycling/biomassa en nieuwe markten (waterstof, batterijen, prefab bouwonderdelen, onderdelen van windmolens). Dit heeft gevolgen voor de bedrijvigheid in havengebieden die zich met de overslag van deze goederen bezig houden. Daar tegenover staan kansen voor nieuwe vestigers of uitbreiding van huidige bedrijven in de genoemde groeimarkten. Daarnaast kan Zero Emissie Stadslogistiek (ZES) als onderdeel van de Green Deal en toename van e-commerce activiteiten leiden tot wijzigingen in de logistieke keten maar ook in het vestigingsklimaat van bedrijven die zich bezig houden met distributie en warehousing.

Dit betekent dat daarvoor dan "ruimte" moet zijn voor de vestiging van nieuwe bedrijven en/of uitbreiding van bestaande bedrijven. Meerdere onderzoeken op provinciaal en regionaal niveau laten daarbij een zekere uitbreidingsbehoefte zien op de huidige invulling van XL Businesspark en bij voorkeur aansluit op die locatie (kanaalsprong). Specifiek voor watergebonden (havengebonden) bedrijven kan de uitbreiding opgevangen worden door verplaatsing van niet watergebonden bedrijven waarvoor elders ruimte gecreëerd moet worden. Watergebonden (havengebonden) bedrijven zijn bedrijven die een vestigingslocatie hebben direct aan (vaar)water op een kadekavel ten behoeve van goederenoverslag ofwel hun eigen productieactiviteit. Voorbeelden daarvan zijn:

- Goederenoverslagbedrijven (containerterminals, bulkoverslagbedrijven);
- Productiebedrijven directe aan-/afvoer per schip (betoncentrales, metaalverwerking);
- Productiebedrijven afhankelijk van koelwater (energiecentrales);
- Maritieme bedrijven (scheepswerven, bunkerstations).

Ruimtelijke ordening, gezien vanuit logistieke operaties met gebruikmaking van vervoer over water (bulkgoederen, projectladingen/installaties, containers), vraagt om een zekere vorm van regulering op functie en gebruik van kavels. Zo zouden kavels aan het water bestemd en in gebruik moeten zijn bij watergebonden bedrijven. Naarmate bedrijven voor het vervoer van grondstoffen of producten minder belang hebben bij vervoer over water, kan vestiging op kavels ook verder vanaf het water/kades in een tweede of derde schil plaatsvinden.

3.6 *Bereikbaarheid*

Goede bereikbaarheid van havengebieden is een vanzelfsprekende voorwaarde voor de vestiging van bedrijven. Dit betreft niet alleen de ontsluiting van bedrijventerreinen via het (hoofd)vaarwegennetwerk maar ook via het (hoofd)wegennetwerk. Weersomstandigheden, klimaatveranderingen, (achterstallig) onderhoud en objecten (sluizen/beweegbare bruggen) in vaarwegen beïnvloeden een optimaal gebruik van het vaarwegensysteem. De regio Twente/Achterhoek annex Twentekanaal is voor een goede bereikbaarheid over water afhankelijk van de aan- en afvoer via de grote rivieren ((Neder)Rijn, Waal, Maas, Pannerdens kanaal en IJssel). Wereldwijde klimaat veranderingen hebben de laatste jaren tot gevolg gehad dat langdurige periode van droogte (o.a. 2018) hebben geleid tot een situatie dat nog maar beperkt vervoer van goederen over water mogelijk was. Hierdoor heeft een groter aandeel van de ladingstromen over de weg plaatsgevonden. Een dergelijke reversed modal shift is gelet op de nationale ambities mbt vervoer over water onwenselijk. In mindere mate maar ook relevant zijn situaties van hoog water waardoor de vaarhoogte onder vaste bruggen wordt beperkt.

Investerings in klimaatadaptieve maatregelen en het wegnemen van vertragingen bij objecten zijn nodig om het streven naar een modal shift van weg naar water vorm te kunnen geven of op z'n minst een reverse modal shift te voorkomen. De IJssel bovenstrooms van het Twentekanaal is het meest problematisch en daardoor het meest kwetsbaar. Verder zal mede door het in gebruik nemen van de 2^e sluis bij Eefde, de wachttijd bij sluis Delden naar verwachting toenemen en de grens van 30 minuten overschrijden. Met het oog op deze ontwikkelingen is het van belang goed aangehaakt te zijn bij onderzoeken en projecten van partners (Rijk, provincies, waterschappen) en verzameling van eigen data om adequaat in te kunnen spelen op dreigende problemen en snel te kunnen handelen.

4. Uitvoeringsagenda Havenbedrijf (Port of) Twente

In de afgelopen jaren heeft de samenwerking vorm gekregen, is de basis gelegd in het op orde hebben en brengen van de haveninfrastructuur, digitalisering en dienstverlening en is werk gemaakt van de positionering en profilering van het Havenbedrijf. De komende jaren staan in het teken van de doorontwikkeling van het Havenbedrijf (wat kunnen we meer samen, beter en slimmer doen) enerzijds en inspanningen op het versterken van de economische, maatschappelijk verantwoorde structuurversterking van de regio Twente/Achterhoek anderzijds. Op basis van de in lid 2.6 geformuleerde doelen is daarvoor de inzet voor de komende jaren op onderstaande werkvelden aangegeven.

4.1 *Bedrijvigheid en werkgelegenheid.*

De Nederlandse binnenhavens zijn knooppunten in de regionale economieën. De economisch toegevoegde waarde van de binnenhavens zegt iets over de bedrijvigheid en werkgelegenheid van de binnenhavens. In 2018 bedroeg de direct toegevoegde waarde van de binnenhavens aan de Twentekanalen € 319 mln (bron Binnenhavenmonitor 2019).

Inzicht in en gerichte inzet op het aantrekken en stimuleren van bedrijvigheid (gezamenlijke acquisitie en accounthouderschap) en communicatie draagt bij aan groei en daarmee toegevoegde waarde. Onder politieke invloed en bestuurlijke besluitvorming op (inter)nationaal niveau is het realistisch te veronderstellen dat er wijzigingen gaan optreden in bepaalde goederenstromen (denk bv aan Agri bulk versus inkrimpen veestapel). Daarnaast bieden ontwikkelingen op het gebied van circulaire economie, duurzaamheid en biomassa nieuwe mogelijkheden om het gebruik van de havens en daarmee de toegevoegde waarde te verhogen. Daarnaast biedt het ontwikkelen van toeristisch recreatieve concepten in relatie tot het promoten van de mogelijkheid om een rondje Zutphen, Almelo Coevorden, Meppel, Zwolle te kunnen varen

mogelijkheden voor gemeenten om hier extra inkomsten uit te genereren



In deze bedrijfsplanperiode is dan ook voorzien in het:

- ontwikkelen van een visie op het ruimtelijk economisch profiel van de verschillende havengebieden. Hierbij ontwikkelingen op het gebied van vervoer over water en nieuwe economische dragers/concepten in havengebieden (w.o. toerisme en recreatie en circulaire economie) betrekken en strategie uitwerken;
- aanhaken op het acquisitieproces van Business in Twente en borgen samenwerking met gemeentelijke accounthouders en Oost NL;
- uitvoeren van een 2^e fase onderzoek naar invulling (toekomstige) behoefte aan watergebonden kavels en stimulering gebruik watergebonden kavels aan dito bedrijven;
- bijdragen aan ontwikkeling van de "kanaalsprong" aan de zijtak Twentekanalen specifiek gericht op ontsluiting ten behoeve van vervoer over water.

4.2 *Stimulering vervoer- en overslagprestaties.*

Met de investeringen in de Twentekanalen en havengebieden ligt het voor de hand dat beladingsgraden kunnen toenemen en meer grotere schepen van het kanaal gebruik kunnen maken. Met ondernemers is

in 2013 een intentieverklaring getekend dat moet leiden tot een modal shift van weg naar water. Daarnaast zijn inspanningen noodzakelijk om (Inter)nationaal beleid mbt stimulering van vervoer over water ook provinciaal/regionaal te ondersteunen en bij te dragen in maatregelen die de bereikbaarheid en betrouwbaarheid van het vaarwegstelsel bevorderen om groei maar vooral ook de modal shift mogelijk te maken.

In deze bedrijfsplanperiode is voorzien in het:

- opzetten monitoringsysteem modal shift gerelateerd aan de intentieverklaring;
- bijdragen aan het stimuleren van modal shift concepten van weg naar water;
- participeren in onderzoek en (klimaatadaptieve)maatregelen mbt verbetering bereikbaarheid havengebieden en betrouwbaarheid vaarwegennetwerk;
- beter inspelen op de behoeften van huidige, reeds aan het water gevestigde bedrijven.



4.3 Milieu, leefbaarheid en veiligheid.

Duurzaam en toekomstbestendig Havenbeleid, verdere ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, innovaties, circulariteit en energietransitie in de havengebieden dragen bij aan een betere wereld en vormen een belangrijk aandachtspunt bij de verdere ontwikkelingen van het Regionaal Logistiek Ecosysteem in de havengebieden. Het vergroenen van de transportsector betekent dat geïnvesteerd wordt in nieuwe voortstuwingstechnieken (hybride en elektromotoren) en energiedragers (batterijen, brandstofcellen/waterstof, biobrandstoffen). Het ontwikkelen van een Energy hub in (één van de) havengebieden om daarmee de transportsector te faciliteren vraagt om nader onderzoek. Daarnaast is het van belang om de bestaande walstroom faciliteiten voor de scheepvaart te moderniseren en uit te bereiden om daarmee te kunnen voldoen aan Europese regelgeving maar ook invulling te kunnen geven aan het generatorverbod zoals dat is opgenomen in de Havenbeheerverordeningen. Onder deze doelstelling is ook nader onderzoek te vatten naar overige faciliteiten ten behoeve van het scheepvaartverkeer om het milieu en de duurzaamheid in de havengebieden te bevorderen (denk aan bv afvaldepots inclusief afvoer afvalwater, wattertappunten, bunkerstations etc).

In deze bedrijfsplanperiode is voorzien in het :

- ontwikkelen van een visie, uitvoeren onderzoek en uitwerken strategie naar verduurzaming havengebieden en hierbij betrekken de mogelijkheden voor een energy-hub in havengebieden voor binnenvaart en wegtransport;
- ontwikkelen van een visie en uitwerken strategie m.b.t. het aansluiten op (inter-)nationale klimaatdoelstellingen in relatie tot havengebieden en binnenvaart;
- uitvoeren derde fase onderzoek vervangen en uitbreiden van walstroomvoorzieningen inclusief investeringsvoorstellen;

4.4 Dienstverlening aan scheepvaartverkeer en haven ge-/verbonden bedrijven.

Een aspect dat mede aanleiding vormde om de samenwerking aan te gaan is de verbetering van de kwaliteit van dienstverlening. Met de professionalisering van de havenmeesterstaken en digitalisering zijn stappen gezet. Daarmee is het pakket aan diensten en benodigde tools voor de havenmeesters om hun rol en functie in de richting van vervoerders en verladers goed te kunnen invullen nog niet volledig en vraagt om volgende stappen.

De mogelijkheden voor automatisering van werkprocessen tussen overheden, schippers en bedrijfsleven en digitalisering/delen van (big)data om te komen tot een vorm van een “Smart Port Logistic Community” waarin optimale afstemming en efficiëntie in de logistieke keten wordt nagestreefd is de volgende uitdaging voor Port of Twente als geheel.

Bij die ontwikkelingen spelen Onderzoeks- en Onderwijsinstellingen een belangrijke rol. Met name de Universiteit Twente is op het gebied van Artificial Intelligence en Future Logistics toonaangevend op dit gebied en kan ons ondersteunen/bijdragen in onze gezamenlijke ambities. Daarnaast is het van belang om in de havengebieden niet alleen te voorzien in goede ligplaats- en overnachtingsfaciliteiten voor het scheepvaartverkeer maar ook in een meer op de klant gericht correctief onderhoud met bijbehorende overdracht van budgetten.



In deze bedrijfsplanperiode is voorzien in het :

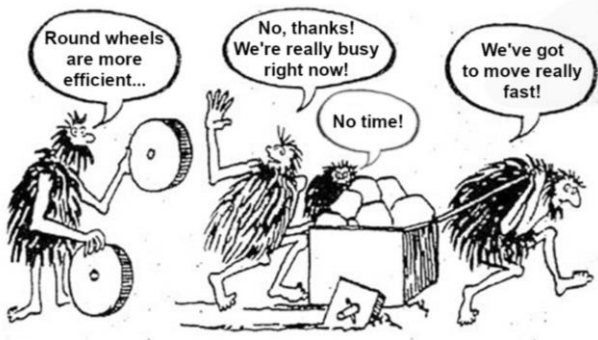
- ontwikkelen van een "verkeerstoren" van de toekomst en verbeteren digitale bereikbaarheid;
- onderzoek en effectuering van verdergaande vormen van digitalisering en samenwerking (datadeling) met bedrijfsleven in de logistieke keten ;
- opzetten waarderingssysteem en monitoring kwaliteit dienstverlening;
- op één lijn brengen van serviceniveaus in de havens m.b.t. voorzieningen als walstroom, watertappunten, milieustraten, auto afzetplaatsen etc.;
- ontwikkelen van een beleidslijn met betrekking tot klantgericht correctief onderhoud met mandaat voor havenmeesters.

4.5 *Efficiëntie en effectiviteit havenbeheer- en havenontwikkelingen.*

In de afgelopen jaren zijn de eerste stappen gezet om tot een efficiënt, effectief en uniform beheer van de havenassets te komen. Het Havenassetmanagementsysteem is operationeel op basis waarvan meerjarig onderhoud en vervangingen per gemeente gepland kunnen worden.

Een volgende stap is te kijken naar efficiencyvoordelen ten aanzien van grens ontkennde, gezamenlijke voorbereiding, aanbesteding en uitvoering van werkzaamheden. Ditzelfde geldt ook voor het streven naar één (administratief) havengebied en daarop gebaseerde systemen met betrekking tot de registratie van havenbezoeken en inning van

havengelden. Daarnaast brengt de nieuwe Omgevingswet met zich mee dat met name de Havenbeheerverordeningen opnieuw tegen het licht gehouden moeten worden.



In deze bedrijfsplanperiode is voorzien in het:

- bundelen van havengerelateerde werkzaamheden en verder uniformeren van werkprocessen;
- vergroten van de effectiviteit en efficiency in de samenwerking met de partners onder de vlag van Port of Twente op het gebied van profilering en communicatie;
- verbeteren van de effectiviteit en efficiency in de samenwerking met GBTwente annex digitale systemen mbt de registratie, controle, heffing en inning van havengelden;
- onderzoek en effectueren van één (administratief) havengebied;
- aanpassen van de Havenbeheerverordeningen aan de nieuwe Omgevingswet;
- onderzoek naar en zo mogelijk effectueren van sensortechnieken bij het signaleren van knelpunten tbv het beheer en onderhoud van de haveninfrastructuur;
- evalueren van de professionalisering havenmeestersfunctie;
- evalueren van de Havengeldenverordeningen met aandacht voor grootgebruikers.

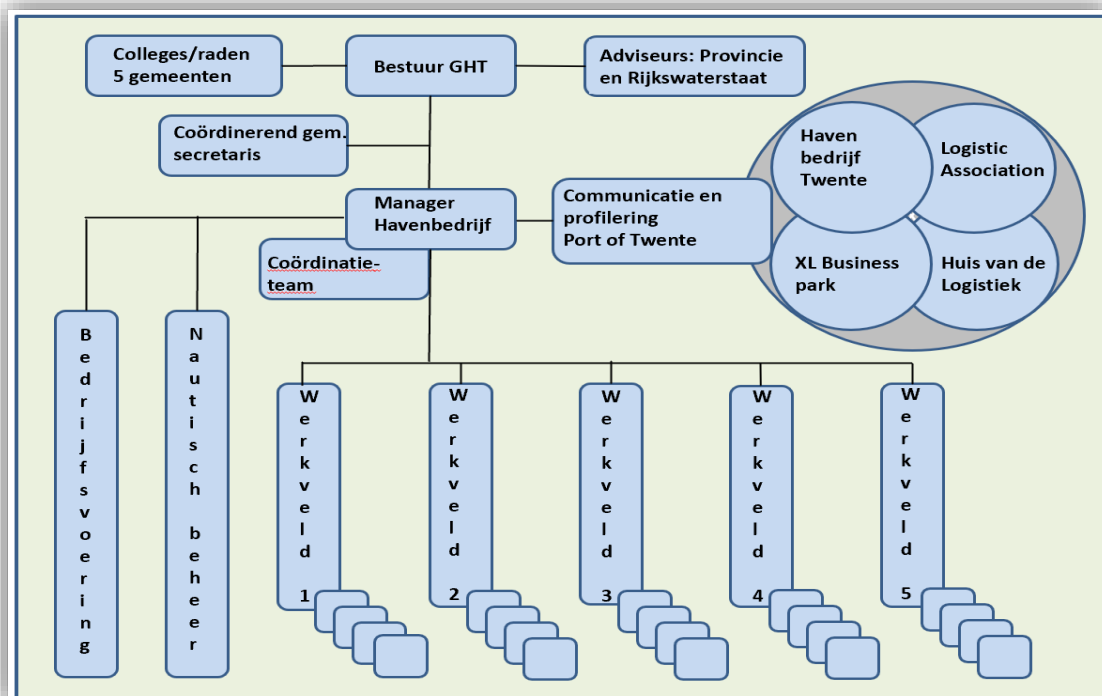
5 De (net)werkorganisatie en middelen 2022-2025

Het Havenbedrijf Twente is een netwerk- en ontwikkelorganisatie waarvoor een bepaalde structuur is ontwikkeld gekoppeld aan de uitvoering van het Bedrijfsplan 2018-2021. Hoewel deze structuur z'n vruchten heeft afgeworpen tegen de achtergrond van dat bedrijfsplan, vraagt de nieuwe uitvoeringsagenda in operationele zin om aanpassingen van die werkstructuur. Niet alleen daar waar het gaat om de structuur zelf maar ook daar waar het gaat om nieuwe kennis, kunde en ambtelijke inzet vanuit de deelnemende gemeenten. Daarnaast vereist het werk maken van de ambities van het Havenbedrijf op grond van de samenwerkingsovereenkomst, voldoende budget om die opgaven waar te kunnen maken.

5.1 Organisatie en besturing

Vertrekkpunt voor de (netwerk)organisatie voor deze bedrijfsplanperiode is het gegeven dat de samenwerking gebaseerd is op hetgeen in de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd (Wgr light). Op hoofdlijnen betekent dit dat de verantwoordelijkheid voor de hiërarchische en functionele aansturing van mensen binnen de vijf lijnorganisaties (werkgeverschap, inzet kennis en kunde) vooralsnog gehandhaafd blijft. Dit geldt ook voor de beschikking over de algemene financiële middelen met betrekking tot het beheer, onderhoud en vervanging van de haveninfrastructuur. De havenmanager draagt zorg voor de operationele aansturing van activiteiten en projecten uit de uitvoeringsagenda en beschikt uitsluitend over het door de gemeenten daarvoor toegekende budget.

In afbeelding ... is met inachtneming van hetgeen is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst, de organisatorische context annex sturing geschetst voor de realisatie van de uitvoeringsagenda in deze bedrijfsplanperiode.



Afbeelding ...

Binnen deze structuur zijn de volgende onderdelen te onderscheiden waarna per onderdeel hun rol en inzet wordt toegelicht.

Het bestuur

Het bestuur bestaat uit portefeuillehouders vanuit de colleges van B&W van de 5 gemeenten, een onafhankelijke voorzitter zonder stemrecht en de coördinerend (gemeente)secretaris. Daarnaast nemen de gedeputeerde van de provincie Overijssel met in zijn portefeuille “Mobiliteit en logistiek” en het dienstkringhoofd van Rijkswaterstaat als adviseurs namens direct betrokken partijen, deel aan de vergaderingen van het bestuur. De rol van het bestuur is vooral gericht op het stellen van kaders, het vaststellen van het bedrijfsplan annex de benodigde middelen en het nemen van besluiten op voorstellen van de havenmanager/Coördinatieteam.

De coördinerend gemeentesecretaris

De coördinerend secretaris is adviseur van het bestuur en bewaakt het functioneren van gemeenschappelijk Havenbedrijf Twente (GHT). De coördinerend secretaris draagt namens zijn collega's gemeentesecretarissen zorg voor beschikbaarstelling van ambtelijke capaciteit en kwaliteit, stuurt de manager van het Havenbedrijf aan en beoordeelt diens functioneren. Samen met de havenmanager wordt er voor zorggedragen dat het functioneren van het GHT volledig in lijn ligt van de doelstellingen en kaders van dit bedrijfsplan. De coördinerend secretaris stemt e.e.a. -waaronder de ambtelijke inzet- periodiek af met de overige gemeentesecretarissen.

De havenmanager

Het gemeenschappelijk Havenbedrijf Twente staat onder leiding van de havenmanager en is verantwoordelijk voor en verzorgt de aansturing van de (gecentraliseerde) havengerelateerde taken en voert regie op de realisatie van de uitvoeringsagenda zoals opgenomen in dit bedrijfsplan. Onderdeel van zijn rol is eveneens het aangaan en verstevigen van netwerken, participeren in samenwerkingsverbanden en projecten van derden die bij kunnen dragen aan de doelstellingen van het samenwerkingsverband en stimuleren van een vruchtbare samenwerking tussen partijen met het vizier gericht op de toekomst. De havenmanager is ondergebracht bij een “gastheergemeente”. De kosten welke de gastheergemeente maakt voor het uitvoeren van de taken van het gemeenschappelijk Havenbedrijf Twente in casu faciliteren van de havenmanager (uren havenmanager, secretariaat en financiële ondersteuning) worden evenals externe huisvesting, communicatie en kantoor- en IT-voorzieningen door de 5 deelnemende gemeenten gezamenlijk gedragen.

Het coördinatieteam

De vijf gemeenten zijn op strategisch (beleids)niveau vertegenwoordigd in het coördinatieteam onder voorzitterschap van de havenmanager. Zij hebben een stevige positie en beschikken over de nodige senioriteit en doorzettingsmacht in hun eigen organisatie en vormen als het ware de "Linking-pin" tussen het havenbedrijf en de lijnorganisaties. Het coördinatieteam -waarvan ook de communicatie functie deel uitmaakt- bewaakt de voortgang van de uitvoeringsagenda, stuurt zo nodig bij en bereid stukken voor die om een besluit van het bestuur vragen. In de opzet van de (netwerk)structuur is niet gekozen voor vaste werkgroepen met een vast bezetting. De samenstelling van de (werk)groepen kan per opdracht verschillen en is afhankelijk van de benodigde expertise en omvang van de opdracht(en). Op basis van afspraken binnen het coördinatieteam dragen de individuele leden zorg voor de begeleiding van uit te voeren opdrachten door derden of door eigen diensten binnen de vijf werkvelden. Daarnaast zijn de individuele leden van het coördinatieteam eerste adviseur van hun eigen wethouder in het bestuur.

Het communicatieteam tbv profilering Port of Twente

Het is vanuit economisch perspectief voor Twente/Achterhoek binnen de (EU) regio van groot belang om op het gebied van logistiek en transport, bereikbaarheid, havenbeheer en infrastructuur, acquisitie en gebiedsontwikkeling een aantrekkelijke en eenduidige partner te zijn als "Logistieke hotspot Twente" binnen de nationale topsector Logistiek. Met XL-Businesspark, de Logistic Association en het Huis van de Logistiek wordt inmiddels onder de vlag van "Port of Twente" samengewerkt om de regio Twente/Achterhoek te positioneren als een belangrijke nationale logistieke hotspot. Deze nieuwe wijze van communiceren voorkomt een versnipperd beeld, het versterkt de eenheid en uitstraling en het bouwt voort op hetgeen al is bereikt waardoor niets verloren gaat en efficiëntie voorop staat. Alleen door deze wijze van krachtenbundeling ben je serieus gesprekspartner op Nationaal en Europees niveau. Bovendien past dat ook bij de doelstellingen en ambitie van betrokken partijen: creëren van een herkenbaar profiel en gezicht voor vervoerders, het bedrijfsleven, de politiek en voor de inwoners van Regio Twente, de Achterhoek en delen van Duitsland (de Euregio). Het biedt kansen om met meer zelfvertrouwen en lef te gaan communiceren. Het communicatie team waarin alle partijen vertegenwoordigd zijn, ontwikkelt daartoe allerlei communicatie uitingen en initiatieven om daarmee bij te dragen aan de economische structuurversterking en werkgelegenheid in de Regio.

De bedrijfsvoering en het nautisch beheer

Met de professionalisering van de havenmeestersfunctie in 2021 (nautische functie) is een belangrijke stap gezet in de dienstverlening naar het scheepvaartverkeer en bedrijven in de havengebieden. Samen met de bedrijfsvoering (secretariële ondersteuning, financiële administratie, huisvesting c.a.) vindt sturing op functioneel en operationeel niveau plaats door de havenmanager. Personen binnen beide kolommen zijn als het ware "gedetacheerd" naar het Havenbedrijf. Over de uitoefening van de diverse activiteiten binnen deze beide werkvelden vindt regulier overleg plaats tussen de havenmanager en betrokken personen.

5.2 *Benodigde middelen*

Niets gaat vanzelf. Het hebben van ambitie om de beoogde doelen te bereiken brengt met zich mee dat hier gezamenlijk de schouders onder gezet moet worden. Dit vraagt om de nodige inzet, focus en enthousiasme van de deelnemers in de netwerkorganisatie.

Op basis van de werkvelden (doelen), activiteiten en planning matrix (bijlage ..), dat onlosmakelijk aan dit bedrijfsplan is verbonden, is de benodigde inzet van menskracht per gemeente in uren voor de leden van het coördinatieteam en verwachte inzet van gemeentelijke specialisten voor de uitvoering van de opdrachten binnen de 5 werkvelden (doelen) weergegeven. Het betreft een inschatting waarvan de inzet mede afhankelijk is van de mate waarin activiteiten/projecten door derden uitgevoerd worden.

Inzet menskracht in productieve uren					
		2022	2023	2024	2025
Gemeente	Functie/rol	Uren	Uren	Uren	Uren
Almelo	Coördinatieteam	200	200	200	200
	Activiteiten/projecten	375	375	250	250
Enschede	Coördinatieteam	200	200	200	200
	Activiteiten/projecten	375	375	250	250
Hengelo	Coördinatieteam	200	200	200	200
	Activiteiten/projecten	375	375	250	250
Hof van Twente	Coördinatieteam	200	200	200	200
	Activiteiten/projecten	375	375	250	250
Lochem	Coördinatieteam	200	200	200	200
	Activiteiten/projecten	375	375	250	250
Totalen		2.875	2.875	2.250	2.250

Tabel Inzet mensen per gemeente.

Het benodigd budget (kosten) voor de uitvoering van de opgaven in dit bedrijfsplan op basis van de werkvelden (doelen), activiteiten en planning matrix is weergegeven in tabel Naast de kosten voor de centrale bedrijfsvoering met een meer structureel karakter is ook het benodigd budget aangegeven voor de uitvoering van activiteiten/projecten die gekoppeld zijn aan de vijf werkvelden (doelen) en incidenteel van aard zijn. Dit benodigd budget komt bovenop de inzet in menskracht zoals hiervoor aangegeven.

Meerjarenbegroting Havenbedrijf Twente 2022-2025					
Kosten					
Boekingscode	Bedrijfsvoering en netwerken algemeen	2022	2023	2024	2025
716.18050.RCGHT.58000.GHT1	Salariskosten manager Havenbedrijf incl. persoonsgebonden kosten	€ 135.000	€ 135.000	€ 135.000	€ 135.000
716.18050.RCGHT.58000.GHT1	Salariskosten secr. ondersteuning en communicatie incl. persoonsgebonden kosten	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
716.18050.RCGHT.58000.GHT1	Financiële administratie	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
716.18050.RCGHT.58000.GHT1	Kantoorgebonden kosten (huisvesting, ict apparatuur, drukwerk, post, licenties etc)	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
716.18050.RCGHT.58000.GHT1	Contributies, abonnementen en representatie	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000
716.18050.RCGHT.58000.GHT1	Beheer en hosting technische systemen	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000	€ 51.000
716.18050.RCGHT.58000.GHT1	Regulier onderzoek havenassets	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 30.000
Totaal bedrijfsvoering algemeen		€ 252.000	€ 252.000	€ 252.000	€ 267.000
Boekingscode	Nautisch beheer (inzet havenmeesters)	2022	2023	2024	2025
716.18050.RCGHT.58000.GHT1	Salariskosten Havenmeesters incl persoonsgebonden kosten	€ 220.000	€ 220.000	€ 220.000	€ 220.000
Totaal nautisch beheer (havenmeesters)		€ 220.000	€ 220.000	€ 220.000	€ 220.000
Boekingscode	Werkvelden	2022	2023	2024	2025
716.18050.RCGHT.58000.GHT2	Bedrijvigheid en werkgelegenheid	€ 40.000	€ 10.000	€ 0	€ 0
716.18050.RCGHT.58000.GHT3	Stimulering vervoer- en overslagprestaties	€ 10.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
716.18050.RCGHT.58000.GHT4	Milieu, leefbaarheid en veiligheid	€ 30.000	€ 30.000	€ 0	€ 0
716.18050.RCGHT.58000.GHT5	Dienstverlening scheepvaartverkeer en haven ge-/verbonden bedrijven	€ 10.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 20.000
716.18050.RCGHT.58000.GHT6	Efficiëntie en effectiviteit havenbeheertaken en havenontwikkelingen	€ 15.000	€ 35.000	€ 10.000	€ 10.000
Totaal werkvelden		€ 105.000	€ 110.000	€ 45.000	€ 35.000
Totaal kosten Havenbedrijf Twente		€ 577.000	€ 582.000	€ 517.000	€ 522.000

Tabel 3. Benodigd Budget. Alle bedragen exclusief BTW.

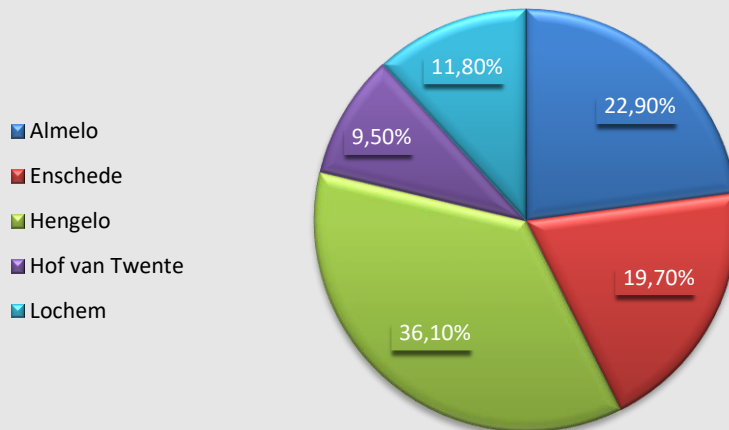
5.3 Verdeelsleutel(s)

Met de vaststelling van de nieuwe Samenwerkingsovereenkomst in 2020 is tevens de bestaande verdeelsleutel bekrachtigd op basis waarvan de kosten van het bedrijfsplan worden verdeeld. De verdeelsleutel is gebaseerd op de volgende drie aspecten:

1. de economische potentie van de havengebieden van de gemeenten;
2. de vervoersbewegingen en overslagprestaties in de havengebieden;
3. een vaste bijdrage aan de jaarlijkse organisatie en implementatiekosten.

De verdeelsleutel leidt tot de volgende procentuele verdeling van de kosten voor de bedrijfsvoering algemeen en realisatie van de uitvoeringsagenda:

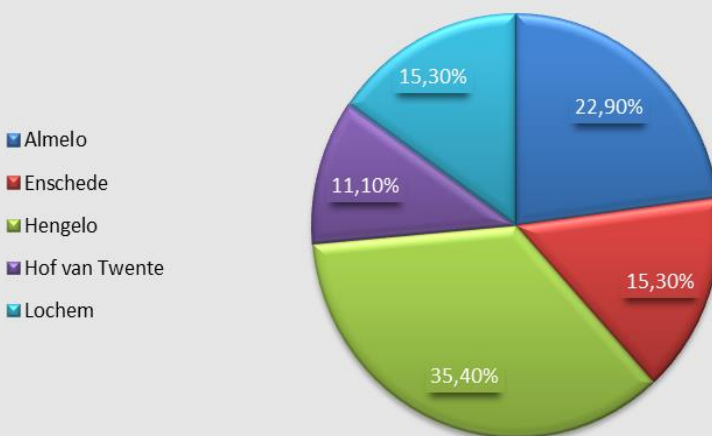
Kostenverdeling op basis van de Samenwerkingsovereenkomst



In de Samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd dat de verdeelsleutel elke drie jaar wordt herzien. Dit betekent dat in 2023 het onderzoek naar de herziening van de verdeelsleutel annex besluitvorming dient plaats te vinden.

Met het besluit omtrent de professionalisering van de Havenmeestersfunctie in 2020, is voor die inzet een afwijkende verdeelsleutel vastgesteld. Deze verdeelsleutel leidt tot de volgende procentuele verdeling van de kosten voor de inzet van de havenmeesters:

Kostenverdeling havenmeestersfunctie



Als kanttkening bij het vaststellen van deze verdeelsleutel is gesteld dat deze gelijktijdig met de herziening van de verdeelsleutel op basis van De Samenwerkingsovereenkomst wordt herzien, waarbij gestreefd dient te worden naar één nieuwe verdeelsleutel voor het geheel.

5.4 Verdeling kosten per gemeente

Op basis van de verdeelsleutels zoals aangegeven in paragraaf 5.3 is in onderstaande tabel de jaarlijkse bijdrage (=opbrengsten) berekend van de vijf gemeenten voor de dekking van de centrale bedrijfskosten, de kosten voor de nautische beheerfunctie (havenmeesters) en uitvoering van de activiteiten uit dit bedrijfsplan. Eveneens is een bedrag opgenomen als inzet voor het verkrijgen van bijdragen van derden voor de uitvoering van activiteiten/projecten binnen de vijf werkvelden.

Meerjarenopbrengsten Havenbedrijf Twente 2022-2025					
Opbrengsten		2022	2023	2024	2025
Bijdrage gemeente Almelo	Bedrijfsvoering/netwerken algemeen (exploitatie) op basis van verdeelsleutel 1	€ 57.708	€ 57.708	€ 57.708	€ 61.143
	Nautisch beheer (havenmeesters) op basis van verdeelsleutel 2	€ 50.380	€ 50.380	€ 50.380	€ 50.380
	Werkvelden (project-/programmakosten) op basis van verdeelsleutel 1	€ 12.023	€ 12.595	€ 5.153	€ 4.008
	Totaal	€ 120.111	€ 120.683	€ 113.241	€ 115.531
Bijdrage gemeente Enschede	Bedrijfsvoering/netwerken algemeen (exploitatie) op basis van verdeelsleutel 1	€ 49.644	€ 49.644	€ 49.644	€ 52.599
	Nautisch beheer (havenmeesters) op basis van verdeelsleutel 2	€ 33.660	€ 33.660	€ 33.660	€ 33.660
	Werkvelden (project-/programmakosten) op basis van verdeelsleutel 1	€ 10.343	€ 10.835	€ 4.433	€ 3.448
	Totaal	€ 93.647	€ 94.139	€ 87.737	€ 89.707
Bijdrage gemeente Hengelo	Bedrijfsvoering/netwerken algemeen (exploitatie) op basis van verdeelsleutel 1	€ 90.972	€ 90.972	€ 90.972	€ 96.387
	Nautisch beheer (havenmeesters) op basis van verdeelsleutel 2	€ 77.880	€ 77.880	€ 77.880	€ 77.880
	Werkvelden (project-/programmakosten) op basis van verdeelsleutel 1	€ 18.953	€ 19.855	€ 8.123	€ 6.318
	Totaal	€ 187.805	€ 188.707	€ 176.975	€ 180.585
Bijdrage gemeente Hof van Twente	Bedrijfsvoering/netwerken algemeen (exploitatie) op basis van verdeelsleutel 1	€ 23.940	€ 23.940	€ 23.940	€ 25.365
	Nautisch beheer (havenmeesters) op basis van verdeelsleutel 2	€ 24.420	€ 24.420	€ 24.420	€ 24.420
	Werkvelden (project-/programmakosten) op basis van verdeelsleutel 1	€ 4.988	€ 5.225	€ 2.138	€ 1.663
	Totaal	€ 53.348	€ 53.585	€ 50.498	€ 51.448
Bijdrage gemeente Lochem	Bedrijfsvoering/netwerken algemeen (exploitatie) op basis van verdeelsleutel 1	€ 29.736	€ 29.736	€ 29.736	€ 31.506
	Nautisch beheer (havenmeesters) op basis van verdeelsleutel 2	€ 33.660	€ 33.660	€ 33.660	€ 33.660
	Werkvelden (project-/programmakosten) op basis van verdeelsleutel 1	€ 6.195	€ 6.490	€ 2.655	€ 2.065
	Totaal	€ 69.591	€ 69.886	€ 66.051	€ 67.231
Bijdragen derden	Project-/programmakosten binnen de vijf werkvelden	€ 52.500	€ 55.000	€ 22.500	€ 17.500
Totaal geraamde opbrengsten Havenbedrijf Twente		€ 577.000	€ 582.000	€ 517.000	€ 522.000

Met betrekking tot de opbrengsten voor de werkvelden is er van uit gegaan dat 50% van de project-/programmakosten middels bijdragen van derden (subsidies op basis van bijdrageregelingen) verkregen worden.

5.5 Slotopmerkingen en beoogde prestaties

Met dit bedrijfsplan worden volgende stappen gezet in de doorontwikkeling van het gemeenschappelijk Havenbedrijf Twente enerzijds (wat kunnen we meer samen, beter en slimmer doen) en gezamenlijke inspanningen op het versterken van de economische, maatschappelijk verantwoorde structuurversterking van de regio Twente/Achterhoek anderzijds". Daarbij is het streven van het Havenbedrijf Twente er op gericht om eind 2025:

- een toename gerealiseerd te hebben van 10 % op de directe economisch toegevoegde waarde van de binnenhavens (+ € 30 mln) ten opzichte van 2019;
- een toename gerealiseerd te hebben van 20 % op de overslag van goederen in de havengebieden (+ 1,2 mln ton) ten opzichte van 2020;
- een reductie gerealiseerd te hebben van + 8 mln ton CO2 als gevolg van (meer) vervoer over water ten opzichte van 2020 in vergelijking tot het vervoer van eenzelfde hoeveelheid goederen over de weg;

- door meer samen, beter en slimmer te werken een besparing in de gezamenlijke uitvoeringskosten van havengerelateerde activiteiten te bewerkstelligen van 5 % ten opzichte van de situatie waarin gemeenten diverse havengerelateerde werkzaamheden separaat voorbereiden en uitvoeren.

Dit streven met deze uitvoeringsagenda is ambitieus en vraagt om de nodige inzet en focus van mensen en beschikbaarheid van middelen om er een gezamenlijk succes van te maken. Met een goede samenwerking binnen het havenbedrijf en stakeholders, zien we de realisatie van deze doelstellingen met vertrouwen tegemoet. Samen komen we verder.

Bijlagen:

- Werkvelden, activiteiten en planning matrix
- De acht havengebieden