



Strategisch Masterplan

Zeeland Seaports 2009 - 2020

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
0. Inleiding	4
1. Missie en doelstellingen van Zeeland Seaports	6
1.1. Missie	6
1.2. Doelstellingen	6
1.2.1. Hoofddoelstelling	6
1.2.2. Strategische doelstellingen	7
1.3. Werkwijze	8
1.4. Strategische positie	10
1.5. Financieel kader	10
2. Bepalende ontwikkelingen in markt en maatschappij	11
2.0 Inleiding	11
2.1. Een grote vraag naar logistieke vestigingslocaties in de monding van de Schelde	11
2.2. Een toenemende behoefte aan containeroverslagfaciliteiten in de Zeeuwse havens	12
2.3. Een toenemende maatschappelijke behoefte aan bescherming van natuur en milieu	13
2.4. Het groeiend belang van duurzaam achterlandvervoer	14
2.5. De opkomst van de Kanaalzone als locatie voor duurzame industriële clustervorming	15
3. Strategische prioriteiten	16
3.0. Inleiding	16
3.1. Realiseren van vestigingsruimte voor logistieke en andere activiteiten	16
3.1.1. Hanteren van een vestigingsbeleid	17
3.1.2. Benutten van mogelijkheden voor inbreiding	18
3.1.3. Ontwikkelen van nieuwe vestigingslocaties	18
3.2. Totstandkoming van grootschalige activiteiten op het gebied van containeroverslag	19
3.3. Ontwikkelingsplannen in balans brengen met de bescherming van natuur en milieu	20
3.4. Versterken van duurzame vervoersmodaliteiten naar het achterland	21
3.5. Stimuleren van duurzame industriële clustervorming in De Kanaalzone	23
3.6. Optimalisering van de havens in relatie tot het scheepvaartaanbod	24

4.	Overige speerpunten en nieuwe activiteiten	26
4.0.	Inleiding	26
4.1.	Handhaven van een selectief uitgiftebeleid	26
4.2.	Communicatie met belanghebbenden in de geografische en maatschappelijke omgeving	27
4.3.	Versterken van de commerciële promotieactiviteiten	27
4.4.	Inzetten van ICT als concurrentie-instrument	28
4.5.	Matchen van opleiding en arbeidsmarkt met de arbeidsvraag van de haven	28
4.6.	Versterken van de activiteiten op het gebied van energieproductie	29
4.7.	Ontwikkeling Buitenhaven Vlissingen en onderzoek naar mogelijkheden cruiseterminal	30
5.	Bestuur en organisatie	31
5.0.	Inleiding	31
5.1.	Inzetten op een adequate bestuursstructuur van Zeeland Seaports	31
5.2.	Stroomlijnen van de verhouding met Havenbedrijf Rotterdam	32
5.3.	Samenwerken met de havens van Gent en Antwerpen	33
5.4.	Inrichten van de organisatie van Zeeland Seaports	33

0. Inleiding

Zeeland Seaports (ZSP) is exploitant van de havens van Vlissingen en Terneuzen. Met een overslagvolume van 33 miljoen ton was ZSP in 2007 na Rotterdam en Amsterdam de derde zeehaven van Nederland. De haven is georganiseerd als een publiekrechtelijk samenwerkings-verband van de Provincie Zeeland en de Gemeenten Vlissingen, Terneuzen en Borsele.

ZSP werkt op privaatrechtelijke basis samen met Havenbedrijf Rotterdam in de Exploitatie maatschappij Schelde-Maas (ESM) en met DOW in Value Park Terneuzen (VT) bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten. De Zeeuwse havens hebben in de afgelopen jaren een gestage groei doorgeemaakt. ZSP boekt goede financiële resultaten en heeft een gezonde vermogenspositie.

In 2008 staat Zeeland Seaports aan de vooravond van drie belangrijke ontwikkelingen. Een belangrijke gebeurtenis is de opkomst in Zeeland van grootschalige activiteiten op het gebied van containeroverslag. Deze ontwikkeling zal leiden tot een drastische groei en herstructurering van de Zeeuwse havengemeenschap. Bovendien vraagt dit om aanzienlijke investeringen van de kant van ZSP. Ten tweede zijn de Zeeuwse havengebieden het toneel van de snelle opkomst van een duurzaam industriecluster. De ontwikkeling van dit cluster vraagt eveneens om investeringen en om directe betrokkenheid van ZSP als regisseur en bemiddelaar tussen bedrijven. Tot slot zetten de participanten in op een adequate bestuursstructuur van ZSP, waarbij de samenwerking met Havenbedrijf Rotterdam naar verwachting een ander karakter zal krijgen.

Deze combinatie van vooruitzichten vraagt om bezinning. ZSP heeft in 2005 een *Beleidsvisie 2005 - 2015* vastgesteld. Veel van de doelstellingen in dit document zijn inmiddels gerealiseerd. Andere vragen om herziening in het licht van de hierboven genoemde ontwikkelingen. Om deze reden heeft ZSP besloten over te gaan tot het vaststellen van een nieuwe toekomstvisie. Deze visie is vastgelegd in voorliggend *Strategisch Masterplan 2008 - 2020*. In dit stuk worden nieuwe accenten gelegd. Bovendien geeft het *Strategisch Masterplan*, meer dan de *Beleidsvisie*, een weergave van de gekozen beleidsdoelen in concrete commerciële en ruimtelijke doelstellingen.

Het document is als volgt opgebouwd. Het eerste hoofdstuk gaat in op de missie en de doelstellingen van ZSP. Daarbij wordt tevens aandacht besteed aan de door het bedrijf te hanteren werkwijze en aan de financiële randvoorwaarden waarbinnen het beleid moet worden vastgesteld. In hoofdstuk 2 volgt een bespreking van de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving van ZSP, de positie van ZSP in relatie tot de overige havens in de Hamburg-Le Havre range en van de keuzes waarvoor het bedrijf zich geplaatst ziet.

De confrontatie van de strategische doelstellingen met de ontwikkelingen in markt en maatschappij voert in Hoofdstuk 3 tot identificatie van de strategische prioriteiten van ZSP. Dit zijn de hoofddoelen die ZSP in de komende periode zal moeten verwezenlijken. Deze worden daar waar mogelijk gekwantificeerd in relatie tot de huidige positie van ZSP.

Daarnaast is er een aantal andere speerpunten en nieuwe activiteiten waaraan ZSP zich in de periode 2008 - 2020 wil wijden. Deze vormen het onderwerp van Hoofdstuk 4. In Hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de eisen die de beschreven strategie stelt aan bestuur en organisatie van ZSP. De in dit plan geformuleerde doelstellingen zullen in de komende tijd verder worden uitgewerkt in zogenoemde uitvoeringsplannen waarin de uit dit plan voortvloeiende acties worden opgenomen.

1. Missie en doelstellingen van Zeeland Seaports

1.1. Missie

Zeeland Seaports (ZSP) heeft als *missie* de instandhouding en ontwikkeling van de havenclusters van Vlissingen en Terneuzen. In deze missie zijn het in stand houden en stimuleren van havengerelateerde bedrijvigheid en werkgelegenheid in Zeeland en het faciliteren van de goederenstromen de *hoofddoelstellingen*. ZSP laat zich bij het nastreven van deze missie leiden door drie strategische *doelstellingen*: het inzetten op duurzaamheid, innovatie en marktwerking.

De *werkwijze* van ZSP voor het verwezenlijken van deze doelstellingen is het ontwikkelen en aanbieden van terreinen, infrastructuur en milieuruimte. ZSP participeert in beginsel niet in private bedrijfsactiviteiten; ZSP is onder voorwaarden bereid een katalyserende rol in te vullen bij het opstarten van nieuwe havenactiviteiten.

De *financiële* doelstellingen zijn het streven naar een gezond rendement en een verantwoorde vermogenspositie.

1.2. Doelstellingen

1.2.1. Hoofddoelstelling

Handhaven en stimuleren van bedrijvigheid en werkgelegenheid

De havens van Vlissingen en Terneuzen vormen een cruciaal bestanddeel van de economie van Zeeland. De bedrijvigheid in de havens was in 2006 goed voor 15% van de werkgelegenheid in Zeeland en voor 25% van de in Zeeland geproduceerde toegevoegde waarde. Deze bijdrage werd geleverd in bedrijfssectoren die gevoelig zijn voor mondiale ontwikkelingen: transport en industrie. ZSP wil zich inzetten om tot 2020 de havengerelateerde werkgelegenheid en toegevoegde waarde te laten groeien met 20 %.

ZSP heeft tot taak om de onmisbare bijdrage van de Zeeuwse havens aan de regionale economie te bewaken en waar mogelijk te ontwikkelen. Het stimuleren van voldoende gekwalificeerd arbeidsaanbod maakt deel uit van deze doelstelling.

De Zeeuwse havens hebben een belangrijke functie in het Nederlands en Europees goederenvervoer. ZSP faciliteerde in 2007 de overslag van 33 miljoen ton lading op zeeschepen en 29 miljoen ton op binnenvaartschepen.

De havens bieden onderdak aan meer dan 250 bedrijven met activiteiten op het gebied van industrie, overslag, opslag, expeditie en transport.

Voor sommige producten, zoals forest products, is de positie van de Zeeuwse havens leidend in Europa. ZSP heeft de taak de rol van de Zeeuwse havens in het Nederlands en Europees goederenvervoer te consolideren en daar waar mogelijk te versterken.

In 2020 lijkt met de groei van de containersector een groei van de overslagcijfers tot 50 miljoen ton haalbaar; hierbij zal ook de binnenvaartoverslag tot 40 miljoen ton toenemen. Deze cijfers hanteert ZSP als doelstelling.

Voor het vervullen van deze taak moet ZSP de nautische toegankelijkheid van de havens verder optimaliseren. Dit vereist een juiste afweging tussen het ontwikkelen van de nautische infrastructuur en een veilig en milieuverantwoord havengebruik.

1.2.2. Strategische doelstellingen

Duurzaamheid

Ook het streven naar duurzaamheid is voor ZSP zowel een noodzaak als een kans. De economische activiteiten die in de Zeeuwse havens worden ontplooid, leggen een aanzienlijk beslag op ruimte, grondstoffen en leefklimaat. ZSP streeft naar een ontwikkeling van het havenbeheersgebied, waarbij economische, ecologische en sociale belangen bij elkaar komen (profit, planet, people). Het streven hierbij is efficiënter, zuiniger en op de lange termijn meer continue om te gaan met ons erfgoed. Het duurzame karakter van de Zeeuwse havens moet een vestigingsfactor van belang worden.

ZSP richt zich op het aantrekken en stimuleren van bestaande en nieuwe industrie en het inzetten op duurzame vormen van logistiek transport en ruimtegebruik.

De bouwstenen voor een duurzamere haven zullen voor een belangrijk deel door industrie en logistiek geleverd moeten worden. ZSP ondersteunt de inspanningen van haar klanten op dit gebied en speelt een actieve rol in de realisering van schone transportoplossingen en efficiënt ruimtegebruik. Het HavenNatuurPlan Sloegebied en het HavenNatuurPlan Kanaalzone bouwen voort op de door ZSP gehanteerde beleidsuitgangspunten Natuurwaarden en dienen mede als toetsingskader voor zowel ontwikkeling als exploitatie en beheer binnen het havenbeheersgebied.

Voor de scheepvaart zet ZSP zich in om bij duurzaamheidvraagstukken, zoals scheepsafvalstoffen, ballastwater, brandstoffen en uitlaatgassen, uitvoerende initiatieven aan te dragen en te realiseren.

Innovatie

Innovatie is voor de Zeeuwse havens zowel een verplichting als een kans. Noodzakelijk is innovatie omdat de internationale logistiek het terrein is van constante en snelle vernieuwingen. ZSP wil excellentie informatie- en communicatietechnologie toepassen om zijn klanten optimaal te kunnen bedienen.

Bovendien moet ZSP met zijn klanten en logistieke partners zoeken naar concrete oplossingen voor het realiseren van infrastructuur, zowel in de haven als in het achterland.

Veel bedrijven die in de Zeeuwse havens opereren, zijn voorlopers in de introductie van vernieuwingen op hun specifieke bedrijfsterrein. De inspanningen van deze bedrijven op het gebied van research en innovatie zullen door ZSP worden gestimuleerd.

In het bijzonder neemt ZSP, BioPark Terneuzen samen met Ghent Bio-Energy Valley, deel in het project Bio Base Europe met als doel de Biobased Industry te faciliteren. Het project behelst het inrichten van een Pilot Plant, een trainingscentrum voor operators en een informatiecentrum voor kennisdeling en kennisvergaring.

In meer algemene zin zal ZSP met bedrijven in de haven werken aan kennisontwikkeling op het gebied van duurzame industrie en logistiek.

Marktwerving

De doelstellingen van ZSP zullen in veel gevallen worden gerealiseerd samen met de bedrijven die in de haven zijn gevestigd. Hierbij zal ZSP de onderlinge concurrentie tussen de bedrijven respecteren. ZSP werkt met bedrijven samen op basis van beleidsuitgangspunten en niet op basis van voorkeuren voor het ene of het andere bedrijf. Waar mogelijk worden bedrijfsvestigingen tot stand gebracht op basis van tenderprocedures waarin marktpartijen op basis van expliciet geformuleerde doelstellingen met elkaar kunnen concurreren.

1.3. Werkwijze

Aanbieden van terreinen, infrastructuur en milieuruimte

ZSP verwezenlijkt zijn doelstellingen door het faciliteren van het havenbedrijfsleven. Daarbij gaat het om het ontwikkelen van vestigingslocaties, de realisering van haveninfrastructuur, het regelen van het scheepvaartverkeer, het bijdragen aan de optimalisatie van achterlandverbindingen, het bewaken van de veiligheid in de havens en het waarborgen van de milieuruimte waarbinnen bedrijven hun activiteiten kunnen ontplooiën. ZSP vervult daarbij een actieve rol en neemt een eigen positie in met betrekking tot de gewenste ontwikkeling van het gebied.

Marktanalyse en beschikbare ruimte

ZSP gebruikt de uitgevoerde Strategische Positionering Analyse (SPA- april 2008) voor de Zeeuwse havens en de inventarisatie van voor uitgifte beschikbare terreinen in het gebied in haar wervingsstrategie. ZSP zet in op een selectief uitgifte beleid. De SPA heeft de concurrentiepositie van de Zeeuwse havens in relatie tot de havens in de Hamburg-Le Havre range onderzocht.

Een samenvatting van de resultaten is als volgt:

- de grootste groei voor de HLH-range (Hamburg Le Havre-range) ligt in het container segment; hoog marktaandeel in groeimarkt ("rising star"); ZSP blijft hierbij achter
- er is een gestage groei voor droge bulk voor de HLH-range; hoog marktaandeel in volwassen markt ("cash cow"); ZSP heeft mogelijkheden in de energiemarkt
- voor natte bulk is binnen de HLH-range weinig groei; hoog marktaandeel in volwassen markt ("cash cow"); ZSP loopt hierbij in de pas
- de groei van overige stukgoederen in de HLH-range is gering; gering marktaandeel in krimpende markt ten gevolge van containerisatie ("dog"); ZSP kent in afwijking op de overige havens uit de range een hoge groei in dit segment - niche markt
- de groei in het RoRo segment is in de HLH-range gering; gering marktaandeel in onzekere markt ("dog"); ZSP kent een hogere groei in dit segment - niche markt.

De havens van ZSP blijken uit de SPA geen sterk-gespecialiseerde havens (een lage Hirschman-Herfindahl Index) te zijn; hetgeen de havens minder gevoelig maakt voor schommelingen in de verschillende goederensegmenten.

Voor de kansrijke marktsegmenten Containers, Droge bulk ten behoeve van Energie en Biobased Industry en de niche markten Breakbulk en RoRo, dienen de Uitvoeringsplannen als handvat voor de uitvoering van de commerciële trajecten en het aanleggen van de daarbij behorende haveninfrastructuur.

Voor de haventerreinen zijn aan de hand van de beschikbare milieuruimte de ruimtelijke ontwikkelingsmogelijkheden bepaald (zie bijlage kaartmateriaal). ZSP maakt onderscheid in:

- Beschikbare terreinen (verworven, bestemd en nog vrij uitgeefbaar, exclusief verkochte terreinen of terreinen uitgegeven in erfpacht, opties, recht van voorkeur of verplichting tot afname)
- Te ontwikkelen terreinen (nog te verwerven en nog niet planologisch bestemd)

De onderstaande tabel geeft een overzicht van deze terreinen, exclusief de voor de glastuinbouw bestemde terreinen.

	Beschikbare terreinen	Te ontwikkelen terreinen
Vlissingen-Oost	51 ha	91 ha ¹
Kanaalzone Terneuzen	166 ha	406 ha ²

Tabel beschikbare en te ontwikkelen terreinen

¹ excl. verdere ontwikkeling Havengebonden bedrijfsterreinen Buitenhaven Vlissingen

² exclusief ontwikkeling Paulinapolder

1.4. Strategische positie

De concurrentiepositie van de Zeeuwse havens wordt in belangrijke mate bepaald door de gunstige geografische ligging, de goede nautische toegankelijkheid en de kwaliteit van de achterlandverbindingen. Voor Zeeland Seaports geldt dat op basis van deze kenmerken de concurrentiepositie goed is, in het bijzonder voor Vlissingen-Oost. De sterke troeven van de Kanaalzone Terneuzen-Gent zijn de beschikbaarheid van te ontwikkelen areaal in relatie tot de goede geografische ligging. Het uitnutten van de functionele verbindingen (bijv. voor de binnenvaart) tussen beide havens heeft bij ZSP een hoge prioriteit.

ZSP kiest er dan ook voor om een kwalitatief goede dienstverlening te waarborgen in plaats van de goedkoopste te zijn. Dit komt tot uiting in een persoonlijke benadering, maatwerk voor de klant en ondersteuning van de bedrijfsprocessen van de klant.

1.5. Financieel kader

Waardecreatie

Het creëren van waarde is een randvoorwaarde voor Zeeland Seaports. In het financiële kader betekent dit dat de operationele winst groter zal zijn dan de kapitaalskosten van de onderneming. De kapitaalskosten worden geraamd op basis van een lange termijn beoordeling en de rentestand voor lang vermogen.

Het creëren van waarde op balansniveau wordt vervolgens doorvertaald naar bedrijfsplannen en projecten, waar een rendementseis wordt gehanteerd. Van de rendementseis kan worden afgeweken in de individuele bedrijfsplannen met een onmiskenbare bijdrage aan de strategische doelstellingen en die zonder acceptatie van een lager rendement op de door ZSP te plegen investering niet tot stand zouden komen. Voorwaarde voor het accepteren van een lager rendement in dergelijke projecten is bovendien dat de vermogenspositie van ZSP het kan dragen. Het bedrijf dient over de vermogensruimte te beschikken die nodig is om de gekozen strategie actief ten uitvoer te kunnen brengen. Hiertoe moet ZSP streven naar een voldoende financieel rendement (6%) en voldoende kredietwaardigheid.

2. Bepalende ontwikkelingen in markt en maatschappij

2.0. Inleiding

ZSP moet zijn strategische doelstellingen verwezenlijken binnen een omgeving die zijn eigen dynamiek kent. Die dynamiek is bepalend voor de concrete keuzes die het bedrijf moet maken. Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkelingen in markt en maatschappij die bepalen op welke wijze ZSP zijn doelstellingen in de komende jaren dient na te streven. Daarbij komen vijf bepalende trends aan de orde:

- een grote vraag naar logistieke vestigingslocaties in de monding van de Schelde
- een toenemende behoefte aan containeroverslagfaciliteiten in de Zeeuwse havens
- een toenemende maatschappelijke behoefte aan bescherming van natuur en milieu
- het groeiend belang van duurzaam transport voor het achterlandvervoer
- de opkomst van de Kanaalzone als locatie voor duurzame industriële clustervorming.

Elk van deze trends wordt in de vijf paragrafen hierna besproken. De beschreven trends zijn gekoppeld aan de in Hoofdstuk 1 beschreven strategische doelstellingen.

2.1. Een grote vraag naar logistieke vestigingslocaties in de monding van de Schelde

Het Scheldebekken is sinds 1980 het snelst groeiende havengebied van Europa. Deze groei is het resultaat van de aanwezigheid van een dynamische ondernemersgemeenschap in combinatie met een uitstekend bedrijfsmatig en fysiek netwerk van achterlandverbindingen. Het is de verwachting dat de stuwadoors in het Scheldebekken hun marktpositie in de komende periode verder zullen versterken. Zij zullen daarbij meer en meer behoefte krijgen aan vestigingslocaties in de nabijheid van de Noordzee. Deze behoefte komt voort uit de toepassing van steeds grotere schepen in de internationale zeescheepvaart.

De groei van de wereldhandel gaat hand in hand met een groei van de omvang van de in te zetten schepen. Deze trend is met name opvallend in de containervaart, maar doet zich ook voor in de vloeten van chemicaliëntankers en bulkcarriers. De groei van de scheepsomvang heeft in alle zeehavens van de wereld de behoefte doen ontstaan aan vestigingslocaties aan diep water in de nabijheid van open zee. Dit geldt in het bijzonder voor de diep in het achterland gelegen haven van Antwerpen. Voor grote schepen is het navigeren van de bochtige en relatief ondiepe Westerschelde een steeds grotere operationele uitdaging. Omdat de aanloop over de Westerschelde bijna 80 kilometer lang is en een belangrijk deel van de haven achter een sluiscomplex ligt, treedt bovendien tijdverlies op dat voor de betrokken schepen kostbaar is.

ZSP stelt zich ten doel om samen met het Gemeenschappelijke Nautisch Beheer en de Vlaamse zeehavens, het gehele proces voor de nautische toegankelijkheid van de zeehavens te optimaliseren, waarbij grotere schepen en een toename van het aantal schepen en kortere havenbezoeken vragen om een efficiëntere planning.

Er bestaat een grote behoefte aan vestigingslocaties in de monding van de Schelde. ZSP is de enige partij die dergelijke locaties kan bieden. In de afgelopen tien jaar is ZSP een belangrijke vestigingslocatie geworden voor nieuwe activiteiten van Vlaamse stuwadoors. ZSP moet er van uitgaan dat de belangstelling van grote logistieke operators voor vestiging in zijn beheersgebied zal voortduren. Deze belangstelling zal zich primair richten op locaties die zonder passage van sluizen bereikt kunnen worden. Dergelijke locaties liggen in Vlissingen en aan de Braakmanhaven in Terneuzen. ZSP zal zich inspannen om in deze behoefte te voorzien. Deze uitdaging is des te groter waar de vrij uitteefbare grondreserve van ZSP op dit moment, met name in Vlissingen-Oost, beperkt is.

2.2. Een toenemende behoefte aan containeroverslagfaciliteiten in de Zeeuwse havens

De overslag van containers is sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw de meest dynamische bedrijfstak in alle grote havens in Europa en daarbuiten. Waar traditionele havensectoren als zware industrie, bulkoverslag en conventioneel stukgoed nauwelijks expansie vertoonden, liet de containeroverslag sinds 1995 op Europese schaal jaarlijkse groeicijfers zien van 5 - 10%. Deze groei was het gecombineerde resultaat van twee simultane processen. In de eerste plaats treedt al jaren een gestage substitutie op van conventioneel stukgoed door containers. Daarnaast is de behoefte aan containertransport bevorderd door de verplaatsing van een groot aantal industriële activiteiten van Europa naar het Verre Oosten. De betrokken industriële producten bereiken hun klanten niet langer via spoor en weg vanuit Europese productiecentra, maar in containers van over zee.

Deze ontwikkeling is tot op heden aan de Zeeuwse havens voorbij gegaan. Vlissingen en Terneuzen hebben zich in de afgelopen tien jaar voorspoedig ontwikkeld, maar containeroverslag van betekenis is niet tot stand gekomen. Dit is te verklaren uit twee factoren. De grotere logistieke spelers in Vlissingen en Terneuzen zijn traditioneel actief in ladingstromen waar de toepassing van containers als vervoermiddel nog niet dominant is geworden zoals bijvoorbeeld bij droge bulk, forest products, auto's, staal, fruit, vlees en andere voedingsmiddelen. In de tweede plaats vereist containerverkeer een zekere minimum schaalgrootte. Containeroverslag vraagt om de aanleg van kostbare en dedicated haveninfrastructuur en stuwadoorsuitrusting. De daarvoor benodigde investeringen kunnen alleen worden gedragen door een operatie van voldoende omvang. Verder is voor de succesvolle behandeling van containers behoefte aan de aanwezigheid van een netwerk van achterlandoperators en van dienstverleners op het gebied van reparatie en de opslag van lege units. Ook deze voorzie-

ningen komen alleen tot stand als de plaatselijke markt een voldoende omvang heeft. Tot op heden hebben de Zeeuwse havens de sprong naar dit vereiste schaalniveau niet kunnen maken

Dit dient te veranderen. In de eerste plaats is er een grote marktvraag naar de realisering van containervoorzieningen, met name in Vlissingen. Een eerste terminal met een capaciteit van 1 miljoen TEU wordt inmiddels gerealiseerd in de Scaldiahaven. Aanvragen voor grotere projecten zijn ingediend door de grootste spelers in de internationale containerlogistiek. De positie van ZSP als vestigingsplaats aan zee voor het Scheldebekken is bij uitstek van waarde in het containervervoer, een sector die snelle groei combineert met de inzet van steeds grotere schepen. Als ZSP zijn kerndoelstellingen wil waarmaken, zal het bedrijf voor de realisering van de plannen van containeroperators ruimte moeten maken.

Er is een tweede reden waarom de snelle realisering van containerfaciliteiten van strategische betekenis is voor de Zeeuwse havens. Veel logistieke operators in Vlissingen en Terneuzen ontvangen een groeiend deel van hun lading niet langer als stukgoed, maar in containers. Dit geldt met name in de behandeling van fruit, vlees en, in mindere mate, forest products. Het transport van deze containers vraagt nu om een logistieke tussenstap op de containerterminals van Antwerpen of Rotterdam. Daar worden de containers op zeeschepen overgeslagen, gevolgd of voorafgegaan door vervoer per spoor of truck naar de Zeeuwse havens. De aan deze extra schakel verbonden kosten zijn voor de operator aanvaardbaar zo lang het om een beperkt deel van het ladingpakket gaat. Voor steeds meer bedrijven is het aandeel van containers in het totale pakket inmiddels echter zo groot, dat handhaving van de trafieken naar Vlissingen of Terneuzen alleen behouden blijven als de betrokken containers in de eigen haven behandeld kunnen worden. ZSP zal ruimte moeten creëren voor de behandeling van containers. Doet het bedrijf dit niet, dan zullen sommige bestaande operators en ladingstromen de Zeeuwse havens moeten verlaten.

2.3. Een toenemende maatschappelijke behoefte aan bescherming van natuur en milieu

Het belang van de bescherming van natuur en milieu is in de afgelopen jaren gestaag gegroeid. Natuurgebieden en -waarden worden steeds zorgvuldiger beschermd en waar mogelijk worden nieuwe natuurgebieden gecreëerd. Tegelijkertijd is er een in omvang en intensiteit toenemende inspanning op het gebied van het reduceren van de uitstoot van milieubelastende stoffen, de strijd tegen klimaatverandering en de introductie van duurzame methoden voor het inrichten en gebruiken van onze leefomgeving. Deze trend heeft gevolgen voor de manier waarop andere maatschappelijke doelstellingen worden nagestreefd. Ook de doelstellingen en activiteiten van ZSP worden op het duurzaamheidsaspect beoordeeld. ZSP geeft zich ten volle rekenschap van deze groeiende maatschappelijke druk. In al haar plannen is het streven naar bescherming van milieu en natuur een belangrijke randvoorwaarde.

2.4. Het groeiend belang van duurzaam achterlandvervoer

Het in Vlissingen en Terneuzen behandelde ladingvolume heeft in de afgelopen jaren een vrijwel ononderbroken groei vertoond. Deze groei werd voor een belangrijk deel mogelijk gemaakt door het goede functioneren van binnenvaart en wegtransport als achterlandverbindingen. Beide havens beschikken over goede spoorverbindingen, maar ondanks dat heeft het spoor traditioneel een minder belangrijke rol gespeeld in het doortransport van de in de havens behandelde lading. Dit dient te veranderen.

Wegtransport is een onmisbaar bestanddeel van het achterlandtransport van een goed functionerende haven, maar het belang van spoor en binnenvaart zal in de komende jaren toenemen. De Europese infrastructuur voor wegtransport heeft onvoldoende capaciteit om de groei van de wereldhandel te kunnen blijven accommoderen. Maar belangrijker nog is de noodzaak om duurzame oplossingen te vinden voor het Europees goederenvervoer. Spoor, binnenvaart en shortsea transport kunnen ervoor zorgen dat een groeiende goederenstroom op een duurzame manier wordt afgehandeld.

ZSP spant zich in om de traditioneel sterke positie van de binnenvaart als vervoersmodaliteit voor de Zeeuwse havens te consolideren en waar mogelijk te versterken. Bottlenecks in de bestaande verbindingen dienen uit de weg te worden geruimd. Tevens zal ZSP de kansen moeten aangrijpen die worden geboden door de geplande verbinding van Terneuzen naar Noord-Frankrijk. Verder zal ZSP waar mogelijk actie ondernemen om de totstandkoming van shortsea-verbindingen van en naar de Zeeuwse havens te stimuleren.

De primaire uitdaging voor ZSP is de versterking van de positie van het spoor als achterlandmodaliteit. Het spoor zal in de komende jaren een groeiend aandeel van het Zeeuwse achterlandvervoer voor zijn rekening moeten nemen. Dit is noodzakelijk om tot een duurzame modal split te komen. Het is daarnaast een operationele noodzaak voor het succesvol accommoderen van containerverkeer. Spoor is voor de behandeling van containers een steeds belangrijkere vervoersmodaliteit.

2.5. De opkomst van de Kanaalzone als locatie voor duurzame industriële clustervorming

De Kanaalzone heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot hoogwaardige vestigingslocatie voor industriële bedrijven die actief zijn in de productie van bio-brandstoffen, bio-energie, de productie en verwerking van landbouwproducten en in recycling. Deze bedrijven vormen in toenemende mate een geïntegreerd cluster dat bekend is komen te staan als het *Biopark Terneuzen*. Tussen de bedrijven in het cluster zijn nauwe samenwerkingsrelaties ontstaan op het gebied van de onderlinge benutting van reststromen, variërend van warmte en CO₂ tot reststoffen uit het primaire proces. Veel van deze samenwerkingsrelaties zijn gebaseerd op de toepassing van innovatieve technologie en vernieuwende vormen van industriële samenwerking. Het transport van de commodities binnen en tussen de clusters vindt daar waar mogelijk op een duurzame manier plaats (ondergrondse buisleidingen bieden hierbij een oplossing).

Industriële clustervorming is een van de belangrijkste methoden om industriële productie een duurzamer karakter te geven. Het gaat er om bedrijven die onderling rest- en afvalstoffen als procesinput kunnen gebruiken, in elkaars nabijheid te vestigen of door infrastructurele voorzieningen aan elkaar te verbinden. Als dat gebeurt dienen er samenwerkingsafspraken te worden gemaakt die ertoe leiden dat deze uitwisseling van reststromen ook daadwerkelijk tot stand komt en leidt tot de gewenste besparingen op het gebied van het gebruik van ruimte, energie, grondstoffen en transport. Dit proces voltrekt zich op dit moment tussen een groot aantal van de in de Kanaalzone gevestigde bedrijven.

Naast de ontwikkeling van bio-based industry wordt onverminderd aandacht geschonken aan de ontwikkeling van andere procesindustrie, zoals de (petro)chemische industrie. Juist de combinatie van dergelijke segmenten kan interessante aanknopingspunten bieden voor synergie en co-siting.

ZSP is bij deze ontwikkeling actief betrokken, zowel door faciliteiten te bieden als door op te treden als regisseur en moderator van de samenwerkingsrelaties tussen de verschillende betrokken bedrijven. De ontwikkeling is voor ZSP van groot belang omdat zij goede mogelijkheden biedt voor het combineren van de ambities op het gebied van duurzaamheid en innovatie. Bovendien biedt zij mogelijkheden om de relatieve voorkeur van de logistieke sector voor Vlissingen te compenseren en de havengemeenschap in de Kanaalzone op basis van een eigen positionering te versterken. De groeiende bedrijvigheid in de Kanaalzone roept immers eigen goederenbewegingen in het leven.

3. Strategische prioriteiten

3.0. Inleiding

De doelstellingen van ZSP in combinatie met de ontwikkelingen in de omgeving van de Zeeuwse havens bepalen samen welke prioriteiten ZSP voor de komende jaren zal stellen. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van die prioriteiten. Het bespreekt de zes hoofddoelen die ZSP in de komende jaren wenst te verwezenlijken.

1. Realisering van vestigingsruimte voor logistieke- en industriële activiteiten
2. Totstandkoming van grootschalige activiteiten op het gebied van containeroverslag
3. Ontwikkelingsplannen in balans brengen met de bescherming van natuur en milieu
4. Versterking van duurzaam transport van en naar het achterland
5. Stimulering van duurzame industriële clustervorming in de Kanaalzone
6. Optimalisering van de haveninfrastructuur en havengebruik in relatie tot het scheepvaartaanbod

In dit document wordt van de genoemde plannen een globale beschrijving gegeven. Gedetailleerde planvorming vindt plaats in de individuele uitvoeringsprogramma's die ZSP voor deze projecten opstelt en op geregelde basis actualiseert.

3.1. Realisering van vestigingsruimte voor logistieke en andere activiteiten

ZSP beheert enkele van de beste vestigingslocaties voor zeehavenlogistiek in het Scheldebekken. De groei van de wereldhandel in combinatie met de migratie van zeehavenactiviteiten naar open water zal een onverminderde vraag naar deze locaties in stand houden. ZSP heeft echter niet veel vrij uitgeefbare terreinen meer tot zijn beschikking. In het bijzonder wordt door ZSP naast containers ingezet op de kansrijke stromen van bulk (nat en droog), breakbulk, energie en RoRo. Vooral het bulk- en energiesegment levert de basis voor de vestiging van grootschalige industrie.

Om aan de doelstelling van het faciliteren van de goederenstromen te kunnen blijven voldoen, zal ZSP zich daarom in de komende jaren beijveren om waar mogelijk ruimte te creëren voor vestiging van bedrijven in zeescheepvaart, havenlogistiek en transport.

Dit vraagt om de volgende inspanningen:

- hanteren van een vestigingsbeleid
- benutten van mogelijkheden voor inbreiding
- ontwikkelen van nieuwe duurzame vestigingslocaties

Deze drie taken worden in de volgende paragrafen besproken. De realisering van vestigingslocaties voor de overslag van containers is het belangrijkste onderdeel van deze missie, maar blijft hier buiten beschouwing. Dit item is onderwerp van paragraaf 3.2.

3.1.1. Hanteren van een vestigingsbeleid

Het vestigingsbeleid van ZSP voorziet in:

- de verwerving van terreinen die niet effectief in gebruik zijn en inzetten op sale en lease-back constructies en vervolgens uitgifte middels erfpachtcontracten (betere sturingspositie)
- het waarborgen van milieuruimte (o.a. geluid en externe veiligheid) voor nieuwe bedrijvigheid en ten behoeve van inbreiding
- het volgens de beleidsuitgangspunten Natuurwaarden instandhouden en daar waar mogelijk compensatieluimte inzetten voor nieuw te ontwikkelen bedrijvigheid
- het vergroten van het uitgeefbaar areaal door optierechten voor beperkte tijd en betaald af te geven.

De succesvolle ontwikkeling van bedrijfsactiviteiten in de haven vraagt niet alleen om fysieke vestigingsruimte, maar ook om "milieuruimte". ZSP moet maatregelen nemen om bedrijven optimale mogelijkheden te bieden voor het verkrijgen van vergunningen die zij voor de uitoefening van hun activiteiten nodig hebben. Daartoe zal ZSP een aantal activiteiten ontplooiën:

- ZSP zal een actieve opstelling kiezen ter beïnvloeding van de balans tussen in- en uitgaande ladingstromen en de *modal split* ten gunste van duurzame transportmodaliteiten als spoor en binnenvaart (zie paragraaf 3.3.); hiertoe zullen ook de erfpachtcontracten met de klanten worden gebruikt.
- ZSP zal evenzo alle mogelijke maatregelen nemen tot stimulering van de binnenvaart, die overigens op dit moment al een belangrijke rol in dat achterlandvervoer vervult; ZSP zal bovendien streven naar verhoging van het aandeel van de kustvaart in het achterlandtransport
- ZSP zal de beschikbare milieuruimte zo effectief mogelijk benutten door het voeren van een selectief vestigingsbeleid en het bevorderen van industriële clustervorming
- ZSP zal de realisering van grootschalige projecten mede mogelijk maken door het realiseren van de daarvoor wettelijk vereiste compensatieplannen; in bredere zin zal ZSP werken aan de totstandkoming van een *Haven Natuur Plan* voor het havenbeheersgebied
- ZSP zal een actieve rol spelen in het tot stand brengen van industriële clustervorming en van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven die ertoe leiden dat (rest-)stoffen worden hergebruikt als procesinput
- ZSP zal een stimulerende rol spelen bij toepassing van technieken en methoden om de milieubelasting door individuele bedrijven en door de havengemeenschap als geheel te reduceren.

Hierbij zijn de inspanningen van ZSP dienstbaar aan de hoofddoelstellingen van het bedrijf: het stimuleren van de bedrijvigheid in de havens en het faciliteren van de goederenstromen.

Bij de ontwikkeling c.q. inrichting van nieuwe vestigingslocaties zal worden aangesloten bij de op dat moment vigerende beleidsdocumenten zoals bijvoorbeeld het Omgevingsplan Zeeland en de Structuurvisie Gemeente Terneuzen en de hieruit voortvloeiende uitvoeringsplannen. De basis hiervoor wordt gelegd middels het opstellen van een Gebiedsvisie Zeeuws-Vlaamse Kanaalzone, waarin zowel de provincie Zeeland, de gemeente Terneuzen en Zeeland Seaports actief deelnemen.

3.1.2. Benutten van mogelijkheden voor inbreiding

ZSP kan de beschikbare ruimte in de haven vergroten door deze ruimte beter in te delen en/of te benutten. Dit streven naar betere benutting van bestaande ruimte in havens staat ook wel bekend als *inbreiding*. Inbreiding vraagt om actieve monitoring van het ruimtegebruik in het gehele beheersgebied. Die monitoring moet leiden tot identificatie van concrete kansen voor het binnen bestaand gebied accommoderen van de groei van bestaande en de vestiging van nieuwe operators. Dit vraagt om de volgende activiteiten:

- A. het zo mogelijk anticiperend ontwerpen van sanerings- en herinrichtingsplannen voor eventueel vrijkomende terreinen
- B. het met gebruikmaking van bovenstaande middelen ontwerpen en implementeren van herinrichtings- en herverdelingsplannen voor terreinen die suboptimaal worden benut
- C. het optimaliseren van nieuwe maritieme en achterlandontsluitingen voor bestaande terreinen en het daardoor verhogen van de gebruiksmogelijkheden.

3.1.3. Ontwikkeling van nieuwe vestigingslocaties

ZSP zal zich moeten inspannen om bestaande ruimte beter te benutten. Met die inspanning alleen kan in de behoefte aan nieuwe vestigingslocaties echter niet worden voldaan. Er zullen ook *nieuwe* locaties moeten worden ontwikkeld. Dit kan op een aantal plaatsen:

- A. De ontwikkeling van de Westelijke Kanaaloever tot nieuwe vestigingslocatie bij Terneuzen. Voor deze ontwikkeling is door ZSP in 2003 reeds een plan opgesteld. Op basis van een update van dit plan kan worden overgegaan tot verwerving van terreinen en tot het voorbereiden van planologische besluitvorming
- B. Voorbereidingen zullen worden getroffen voor de ontwikkeling van nieuwe terreinen in de Ghelinkpolder en de Axelse Vlakte (Fase 1 en 3) in de Kanaalzone. Beide locaties bieden goede mogelijkheden voor de uitbreiding van het Biopark Terneuzen. Axelse Vlakte, fase I is de ontwikkeling van terreinen langs het Zijkanaal C voor de vestiging van bedrijven waarvan de activiteiten vragen om een binnenvaartontsluiting; Fase III betreft het gebied tussen het kanaal en de grens van het glastuinbouwproject.

- C. De uitbreiding van het vestigingsgebied voor glastuinbouw bij Terneuzen. De uitgifte van terreinen in de nieuwe vestigingslocatie voor de glastuinbouw in de Axelse Vlake verloopt voorspoedig. Dit moment zal worden aangegrepen om de beschikbare ruimte voor deze economisch waardevolle activiteit verder uit te breiden tot buiten het beheersgebied van ZSP.
- D. Er zal onderzoek worden gedaan naar mogelijkheden voor terreinontwikkeling ten westen van de Mosselbanken. Dit is een van de laatste locaties in de omgeving van Vlissingen en Terneuzen die mogelijkheden biedt voor de realisering van vestigingslocaties aan open water.

Bij de prioritering van ontwikkelingen in beide havengebieden wordt voor Vlissingen-Oost ingezet op inbreiding en intensivering; immers de beschikbare terreinen zijn in dit gebied reeds ontwikkeld (ruimtelijk bestemd en in eigendom) en moeten infrastructureel worden voorbereid op plaatsing van de beoogde activiteiten. In de Kanaalzone wordt een praktische ontwikkelvolgorde gebruikt:

- eerst de verdere invulling van Axelse Vlake fase II en voor het chemiecluster de invulling van de Mosselbanken
- vervolgens de overige fasen van de Axelse Vlake
- voor de westelijke kanaaloever wordt na het in beeld brengen van de ontwikkelpotentie het gebied gefaseerd ingevuld
- afhankelijk van de ontwikkelingen in het bio-cluster kan ook Ghellinckpolder-Noord ontwikkeld worden.

De nieuwe locaties die worden voorbereid voor containeroverslag blijven in deze paragraaf buiten beschouwing. Zij vormen het onderwerp van paragraaf 3.2.

3.2. Totstandkoming van grootschalige activiteiten op het gebied van containeroverslag

De groei van het goederenvervoer in het Scheldebekken, de daarbij optredende overschakeling op containers als transportmiddel en de toepassing van steeds grotere zeeschepen hebben ZSP tot een zeer aantrekkelijke vestigingslocatie gemaakt voor bedrijven in de internationale logistiek. ZSP zal zich, zoals in paragraaf 3.1. uiteen is gezet, inspannen om geïnteresseerde bedrijven in deze sector te accommoderen. Deze brede missie tot het aanbieden van vestigingsruimte heeft een bijzonder karakter waar het gaat om het accommoderen van bedrijven in de internationale containerlogistiek. Daar kan ZSP niet volstaan met het aanbieden van locaties, maar moet actief worden gewerkt aan de feitelijke totstandkoming van bedrijfsactiviteiten. Het faciliteren van grootschalige containeroverslag is voor de Zeeuwse havens een noodzaak.

Hiervoor bestaan drie redenen:

- A. Er is geen sector die door zijn snelle groei en de toepassing van steeds groter schepen meer behoefte heeft aan vestigingsruimte aan zee dan de containerlogistiek.

- B. In het Scheldebekken bestaat een grote behoefte aan locaties voor containerafhandeling aan zee. Het is een havengebied met een hoog groeitempo en met een lange en ondiepe en daardoor voor grote schepen steeds minder aantrekkelijke aanvaarroute.
- C. De bestaande havengemeenschap in ZSP komt op den duur onder druk te staan als in de eigen haven geen containeroverslagactiviteiten tot stand komen.

Bovendien wordt ZSP al geruime tijd door enkele van de grootste spelers op deze markt actief benaderd met het verzoek om realisering van faciliteiten waarop zij containerterminals kunnen exploiteren. Als ZSP niet in deze vraag voorziet, komt zijn rol als havenexploitant in het geding.

Dit betekent dat ZSP een actieve opstelling kiest in de realisering van concrete plannen op het gebied van de containerisatie. Het Zeeuwse havencomplex verwacht in de toekomst (2025 tot ca 5 miljoen TEU te kunnen faciliteren).

Projecten die in ontwikkeling zijn:

- de Scaldia Container Terminal ("SCT") van Sea-Invest en Zuidnatie
- de terminal van Eurogate en Verbrugge Terminals aan de Sloekade, ook bekend onder de naam Verbrugge Container Terminal ("VCT")
- de Westerschelde Container Terminal ("WCT") op de noordelijke Scheldeoever.

Er is reden om aan te nemen dat de marktvraag dusdanig is dat deze plannen door de markt opgenomen kunnen worden. ZSP moet zich daarom inspannen voor de realisatie van alle drie projecten; sturing op de tijdstippen van marktbetreding is dan wel een vereiste. Om redenen van risicobeperking en spreiding van de belasting van de organisatie is een planning vastgesteld, waarbij rekening wordt gehouden met de lopende procedures op het gebied van Ruimtelijke ordening en Milieu.

3.3. Ontwikkelingsplannen in balans brengen met de natuur en het milieu

De hoofddoelstellingen ZSP richten zich op het faciliteren en bevorderen van economische activiteit op het gebied van logistiek en industriële productie. ZSP zal zich bij het nastreven van die doelstellingen steeds rekenschap geven van het grote maatschappelijke belang van de bescherming van natuur en milieu. Ontwikkelingsplannen zullen worden getoetst op hun gevolgen voor natuur en milieu. Er zullen maatregelen worden genomen om die gevolgen te beperken of te compenseren.

De instrumenten die ZSP in dit beleid aanwendt zijn velerlei. In dit verband verdienen er drie bijzondere vermelding. ZSP streeft naar duurzame oplossingen in het achterlandvervoer door toepassing van milieuvriendelijke transportmodaliteiten zoals spoor, binnenvaart en kustvaart. Verder voert ZSP een actief beleid gericht op industriële clustervorming waarbij bedrijven reststromen van elkaar over

en weer benutten als input voor hun eigen productieproces, met als gevolg een effectievere benutting van grondstoffen en een reductie van de uitstoot van afvalstoffen.

Tot slot werkt ZSP aan de samenstelling van een Haven Natuur Plan. In dit plan wordt aangegeven op welke wijze er compensatie zal plaatsvinden van de natuurwaarden die door of vanwege de ontwikkelingen in het gebied verdwijnen of worden aangetast. Ook wordt ingegaan op de mogelijkheden voor ecologisch beheer van de beheersgebieden van ZSP. Naast de genoemde drie instrumenten zal ZSP ook andere middelen inzetten om zijn projecten milieu- en natuurvriendelijk te maken. Deze komen in de bespreking van individuele projecten in Hoofdstuk 3 en 4 aan de orde. De mogelijkheden voor de realisatie van windturbines worden getoetst aan de ZSP beleidsuitgangspunten. Naast de invloed die de havens kunnen hebben op de natuur en het milieu, spelen natuur en milieu onherroepelijk een rol bij de condities voor het aanleggen van haveninfrastructuur. ZSP zal zich met haar haveninfrastructuur ook moeten voorbereiden op de toekomst, waarbij bijvoorbeeld ook rekening zal worden gehouden met de stijging van de zeewaterspiegel.

3.4. Versterking van duurzaam transport naar het achterland

De binnenvaartverbindingen van de Zeeuwse havens zijn goed. Als echter geen maatregelen worden getroffen zullen in de komende jaren *bottlenecks* ontstaan. De capaciteit van het sluizencomplex in Terneuzen en van de Kreekraksluizen moet worden uitgebreid. De uitbreiding in Terneuzen moet niet alleen worden gebaseerd op de groei van het bestaande vervoer, maar ook inspelen op de totstandkoming van de kanaalverbinding met Noord-Frankrijk (Seine-Schelde). Naast spoor en binnenvaart zijn ook kustvaart en het vervoer per pijpleiding duurzame transportmodaliteiten waarvan de toepassing door ZSP gestimuleerd zal worden.

De ontwikkeling van duurzaam achterlandtransport vraagt niet alleen om fysieke verbindingen, maar ook om concrete vervoersdiensten die via die modaliteiten aan de gebruikers van de Zeeuwse havens worden aangeboden. Het gaat om lijnverbindingen per trein, binnenschip en kustvaart. ZSP zal met de gebruikers van de haven en met de transportoperators in de betrokken modaliteiten werken aan de totstandkoming van een zo breed en frequent mogelijk aanbod van verbindingen naar het Europese achterland.

De modaliteit binnenvaart lijkt in de Zeeuwse havens goed als duurzaam goederenvervoer te worden gebruikt. Echter de ambitie om het overslag volume voor de binnenvaart te vergroten naar ca. 40 miljoen ton vraagt om een extra inspanning op het gebied van infrastructurele voorzieningen voor de binnenvaart.

In Vlissingen-Oost ligt de nadruk op het creëren van wachtplaatsen.

In de Kanaalzone wordt gekeken naar de mogelijkheden extra (binnenvaart)kades te creëren.

Verder wendt ZSP haar invloed aan om de totstandkoming van multimodale inlandterminals te bevorderen.

Om de duurzaamheid van de binnenvaart verder te vergroten zal ZSP ook de mogelijkheden voor toepassing van walstroom benutten.

ZSP beschikt aldus over goede fysieke achterlandverbindingen over water, weg en spoor. Bij het inzetten op een duurzame modal split speelt de capaciteit (fysiek, maar ook conform emissie-eisen) een belangrijke rol.

De groei van de spoorcapaciteit lijkt beperkt tot ca. 15 %; voor het wegverkeer wordt gerekend met een percentage van 25 %, resulterend in een percentage voor de afwikkeling over het water (short-sea, transshipment en binnenvaart) van ca. 60%.

Te zien is dat het spoor nog groeien kan vanuit een huidig spoorgebruik van ca 6% van de totale vervoersstromen. Dit geringe aandeel van het spoor is het gevolg van een aantal beperkingen die zich in de spoorverbindingen voordoen. ZSP zal zich inspannen om deze beperkingen weg te nemen.

Het spoor is bij uitstek geschikt als duurzame vervoersmodaliteit voor de zeehavenlogistiek. Spoorvervoer heeft in vergelijking met wegvervoer per ton lading een laag energieverbruik, een lage uitstoot van broeikasgassen, fijnstof en andere schadelijke stoffen, een lage geluidsproductie en een gering ruimtebeslag. Bovendien vertoont het internationale railnetwerk minder congestie dan het wegennet en kan aanvullend spoorvervoer voor een belangrijk deel over bestaande railcapaciteit worden afgewikkeld. Dit alles maakt het spoor dé duurzame oplossing voor het achterlandtransport van veel zeehavenlading. ZSP zal eraan werken om het spoor de ruimte te bieden die past bij de grote maatschappelijke waarde van dit vervoermiddel

ZSP zal daarom gepaste middelen inzetten om het spoor als achterlandmodaliteit te versterken. Dit vraagt om een aantal maatregelen. De belangrijkste daarvan is het verminderen van de beperkte beschikbaarheid van de Zeeuwse Lijn voor goederenvervoer door Zuid-Beveland. De fysieke capaciteit van deze verbinding is toereikend, maar de benutting dient verhoogd te worden. Dit kan gebeuren door het realiseren van maatregelen die de geluidsbelasting van de omwonenden van het spoor beperken. Het gaat primair om technische maatregelen gericht op het reduceren en tegenhouden van geluidsproductie door treinen. ZSP zal hierin samenwerken met spoorbeheerder ProRail en met de betrokken overheden.

ZSP zal ook andere maatregelen nemen ter bevordering van het aandeel van het spoor in de zogenaamde *modal split* van de Zeeuwse havens. Het gaat om de volgende inspanningen:

- het bevorderen van de totstandkoming van de bocht naar Antwerpen bij de Zeeuws-Brabantse provinciegrens
- het inzetten op de realisatie van de verbinding Axel - Zelzate in de Kanaalzone
- samenwerken met ProRail bij de ontwikkeling van procedures voor de verdeling van beschikbare vervoerscapaciteit tussen bedrijven in de havens

- het samenwerken met bedrijven in de haven bij de totstandkoming van goede vervoersproposities van vervoerders, met name in Vlissingen, maar ook in de Kanaalzone Gent-Terneuzen
- het bevorderen van samenwerking tussen bedrijven in de haven om daarmee schaalvoordelen te behalen in het realiseren van spoordiensten.

3.5. Stimulering van duurzame industriële clustervorming in de Kanaalzone en in Vlissingen-Oost

ZSP beheert in Vlissingen en Terneuzen twee vestigingslocaties aan weerszijden van de Westerschelde. Deze locaties zijn door de aanleg van de Westerscheldetunnel beter verbonden. Zij hebben echter hun eigen bedrijfsmatige karakteristieken.

Voor het bestaande industriële cluster in Vlissingen-Oost wordt gezocht naar innovatieve uitbreiding met bijvoorbeeld fijnchemie. Hier moet worden gezocht naar de verankering van de bestaande industrie door het toepassen van “smart linking”. In het kader van het overleg “Vitaal Sloegebied” zijn reeds stappen gemaakt in deze richting en wordt ook gekeken naar de transitie naar groene grondstoffen en de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van parkmanagement.

Waar Vlissingen zich sinds het einde van de vorige eeuw heeft ontwikkeld tot een snel groeiende vestigingslocaties voor bedrijven in de zeehavenlogistiek en de chemische industrie, is de Kanaalzone een groeipool geworden van duurzame industriële productie en van innovatieve bedrijven op het gebied van de productie en verwerking van landbouwproducten. Tussen deze bedrijven is een netwerk van duurzame samenwerkingsrelaties ontstaan gebaseerd op het gebruik van onderlinge reststromen

Deze ontwikkeling vraagt om actieve ondersteuning. ZSP zal gerichte acquisitie plegen op bedrijfstakken die aansluiten op de bedrijvigheid en reststromen die in de Kanaalzone aanwezig zijn. Voor de Kanaalzone betekent dit, dat ZSP zich richt op zes terreinen:

- stimuleren van de vestiging van bedrijven met activiteiten op het gebied van de productie van biobrandstoffen en bio-energie
- stimulering van de vestiging van andere bedrijven met activiteiten op het gebied van de industriële verwerking van landbouwproducten
- stimuleren van de ontwikkeling van het glastuinbouwcomplex op de oostelijke kanaaloever
- stimuleren en waar mogelijk faciliteren van de totstandkoming van innovatieve en duurzame samenwerkingsverbanden tussen bedrijven op het gebied van onderling gebruik van rest- en afvalstoffen, waaronder koolstofdioxide en warmte
- nauw samenwerken met Dow Terneuzen bij het onderzoeken van mogelijkheden voor het accommoderen van nieuwe activiteiten op de locatie van Dow en in het Valuepark Terneuzen

- versterken van de band met het project Ghent Bio Energy Valley, dat zich richt op de ontwikkeling van een industrieel biocluster in het Vlaamse deel van de Kanaalzone (zie ook paragraaf 5.3).

Met het beschreven beleid sluit ZSP aan op autonome marktontwikkelingen die zich reeds in de Kanaalzone hebben gemanifesteerd. Tezamen genomen kan deze strategie worden aangeduid als de ontwikkeling van Terneuzen tot *Bioport*.

ZSP zal in de Kanaalzone bovendien werken aan het accommoderen van logistieke bedrijven waarvoor in Vlissingen geen vestigingsruimte meer is. Als de containeroverslag in Vlissingen van de grond komt zal de zuidelijke uitvalsroute langs het Kanaal automatisch aantrekkelijker worden voor de vestiging van logistieke bedrijfsactiviteiten.

3.6. Optimalisering van de havens in relatie tot het scheepvaartaanbod

De nautische dienstverlening moet er voor zorgen dat er een verantwoord evenwicht wordt bereikt tussen toegankelijkheid, veiligheid, vlotte doorvaart, commerciële belangen en een milieuverantwoorde afwikkeling van de scheepvaart en het havengebruik.

Het is noodzakelijk dat er aanpassingen plaatsvinden aan de infrastructuur om grotere zeeschepen te kunnen accommoderen. Dit kan bereikt worden door verdieping van de haven en de aanlooproutes en het aanpassen van kades, steigers en andere ligplaatsen. Door het treffen van verkeersbeïnvloedende maatregelen voor de scheepvaart kan de haven beter toegankelijk worden gemaakt voor de grootste schepen.

Hierbij moet de afweging worden gemaakt tussen de benodigde investering en de commerciële belangen.

In het kader van de schaalvergroting van de scheepvaart en de wens om transshipment te bevorderen (hub-functie Vlissingen) pleit ZSP voor een zodanige verdieping van de aanlooproutes naar de haven dat een diepgang voor schepen tot 17.5 meter gewaarborgd is.

Voor wat betreft de nautische toegankelijkheid van het Kanaal van Gent naar Terneuzen pleit ZSP voor aanpassing van het sluisencomplex binnen het huidige sluisencomplex.

Aanscherping van het toelatingsbeleid is noodzakelijk om meer schepen op een gestructureerde wijze te kunnen afhandelen. Hieronder wordt verstaan de verwerking van meldingen, het aanwijzen van ligplaatsen, het gebruik van havenfaciliteiten, het afgeven van maritieme afvalstoffen en het

zorgdragen voor veiligheid bij het behandelen van gevaarlijke stoffen. Toezicht op de naleving van wet- en regelgeving is hierbij essentieel.

Het nieuwe havenmanagementsysteem vervult hierin een cruciale rol.

ZSP zal zich in toenemende mate richten op het handhaven van bepalingen met betrekking tot het (milieu)veilig behandelen van gevaarlijke stoffen, scheepsafvalstoffen en het uitvoeren van werkzaamheden. Dit vraagt om een toenemende controle op de administratieve afhandeling en het fysieke toezicht op de behandeling van gevaarlijke stoffen en afvalstoffen.

4. Overige speerpunten en nieuwe activiteiten

4.0. Inleiding

De strategische prioriteiten die zijn beschreven in Hoofdstuk 3 vormen de basis van de doelstellingen die ZSP in de komende jaren zal nastreven. Maar er zijn ook andere belangrijke taken die ZSP op zich wil nemen. In dit hoofdstuk komt een aantal speerpunten en nieuwe activiteiten aan de orde. ZSP ziet de volgende speerpunten:

- het ontwikkelen en uitvoeren van een selectief uitgiftebeleid
- communicatie met belanghebbenden in de geografische en maatschappelijke omgeving
- versterken van de commerciële promotieactiviteiten
- inzetten van ICT als concurrentie-instrument
- matchen van opleidingen en arbeidsmarkt met de arbeidsvraag van de havens.

Als nieuwe activiteiten kunnen genoemd worden:

- versterken van de activiteiten op het gebied van energieproductie
- Verdere ontwikkeling Buitenhaven Vlissingen en onderzoek naar mogelijkheden cruiseterminal.

De bespreking van deze plannen in dit hoofdstuk heeft een globaal karakter. Net als voor de projecten die zijn besproken in Hoofdstuk 3 geldt ook hier dat elk plan onderwerp is of zal worden van de vervaardiging van een gedetailleerd uitvoeringsprogramma.

4.1. Handhaven van een selectief uitgiftebeleid

ZSP heeft in het afgelopen jaar voor de bestaande en nog te ontwikkelen bedrijventerreinen een inschatting gemaakt van de beschikbare milieuruimte volgens de daarvoor door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten gepubliceerde richtlijnen. Het uitgevoerde onderzoek laat zien welke typen bedrijven op welke locaties gevestigd kunnen worden (mits passend in de Structuurvisie en vervolgens bestemmingsplanmatig geregeld). Bij de uitgifte van terreinen zal deze informatie in principe leidend zijn. Bedrijfsvestiging zal zo veel mogelijk worden gedirigeerd naar die locaties die voor de betrokken bedrijfsactiviteiten milieutechnisch gezien het meest geëigend zijn. Hiermee wordt bereikt dat bedrijven locaties krijgen waarop zij zich kunnen ontplooien. Het beschreven selectieve uitgiftebeleid leidt er bovendien toe dat de beschikbare milieuruimte in de havens optimaal wordt benut. (zie bijlage kaartmateriaal)

4.2. Communicatie met belanghebbenden in de geografische en maatschappelijke omgeving

ZSP streeft naar een harmonieuze samenwerkingsrelatie met omwonenden en met gebruikers van het gebied in de omgeving van de Zeeuwse havens. Het is van belang dat deze partijen weten wat er in de havens gebeurt en wat het belang ervan is. Evenzo is ZSP erbij gebaat om op de hoogte te zijn van de wensen en belangen van omwonenden en van bedrijven en andere partijen die actief zijn in de nabijheid van de haven

Om dit te bereiken zal ZSP een actief omgevingsbeleid voeren. Dit zal bestaan uit een aantal parallelle inspanningen:

- het verzorgen van geregelde voorlichting aan het brede publiek en aan speciale doelgroepen over de ontwikkelingen in de havens
- het voeren van structureel overleg met de omgeving en met vertegenwoordigers van belangengroepen
- het waar mogelijk benutten van de input van derden bij het voorbereiden, aanpassen en verfijnen van de plannen voor haven en gebiedsontwikkeling.

4.3. Versterken van de commerciële promotieactiviteiten

De Zeeuwse havens hebben hun profiel in de afgelopen jaren aanmerkelijk verhoogd. Maar er bestaat nog altijd behoefte aan een versterking van het imago van ZSP in de internationale haven- en transportgemeenschap. Er is behoefte aan een brede promotiecampagne die marktpartijen moet informeren over de mogelijkheden die de havens bieden en de specifieke kansen die de haven kan bieden aan bedrijven in gedefinieerde sectoren. Bij de uitvoering van die campagne zal ZSP nauw samenwerken met de Zeeland Port Promotion Council ("ZPPC") -een samenwerkingsverband van bedrijven en organisaties in en om de haven die zich de promotie van de Zeeuwse havens ten doel stelt- en met Holland Ports in nationaal verband.

Deze *ongoing* promotie-inspanning zal een veelzijdig karakter hebben en zowel bestaan uit brede informatievoorziening aan de logistieke gemeenschap in zijn geheel als uit gerichte voorlichting aan specifieke doelgroepen in de bedrijfstakken waarin ZSP zijn positie wil versterken. ZSP zal zich bij de uitvoering van deze campagne laten bijstaan door experts en gebruik maken van alle geschikte middelen, variërend van presentaties voor marktpartijen en branche-organisaties, deelname aan internationale beurzen als de ontwikkeling van informatiepakketten toegesneden op de individuele partijen en *mogelijke klanten*. De promotie-inspanningen worden steeds afgestemd op de acquisitie-activiteiten van de commerciële afdeling.

Een belangrijk element van de havenpromotie wordt gevormd door de ondersteuning van de inspanningen van bedrijven in de haven om nieuwe lading en/of activiteiten aan te trekken. Ladingacquisitie

is een primaire verantwoordelijkheid van de operators, maar ZSP kan een belangrijke ondersteunende rol spelen. ZSP zal met de bedrijven in de haven geregeld contact onderhouden om steeds tijdig mogelijkheden voor samenwerking bij acquisitie van lading en bedrijfsactiviteiten te identificeren.

4.4. Inzetten van informatietechnologie als concurrentie-instrument

De technologie van ICT zal zich in de komende jaren nog sterk ontwikkelen. Het transport van data zal verder toenemen en de beperkingen in snelheid en opslag van data zullen verminderen. Meer en meer zullen partijen overgaan tot het elektronisch uitwisselen van gegevens. Systemen zullen ook meer geïntegreerd worden, met als gevolg dat het toezicht op het nautische verkeer verder kan verbeteren.

Zeeland Seaports zal meegaan in deze ontwikkelingen en in de komende jaren blijven investeren in ICT. Dit gebeurt vanuit de overtuiging dat informatievoorziening een dienstverlening is die steeds belangrijker gaat worden in de concurrentiekracht van havens. Logistieke ketens worden steeds meer afhankelijk van goede communicatie- en informatievoorzieningen. Onze klanten hebben behoefte om 'business to governance' en 'business to business' processen efficiënt af te handelen. Maar ook willen zij steeds meer, sneller en betrouwbaarder informatie over schepen, lading, bemanning, grond en infrastructuur. Zeeland Seaports stelt zich tot doel om in de voorhoede maar niet als koploper mee te gaan met dergelijke ontwikkelingen.

Zeeland Seaports zal omgevingen faciliteren waarin partners (beter) met elkaar kunnen communiceren en processen adequaat kunnen afhandelen. Hiertoe draagt zij bij aan de totstandkoming van berichtenstandaarden en stimuleert het toepassen van open standaarden, systemen en infrastructuur. Ook onderzoek en innovatieve pilots op het gebied van logistiek, ICT en veiligheid worden gesteund. Het resultaat is dat we goed bereikbaar zijn voor onze klanten en partners, goed met hen samenwerken en snel kunnen anticiperen op vragen en ontwikkelingen.

4.5. Matchen van opleidingen en arbeidsmarkt met de arbeidsvraag van de havens

Er bestaat grote behoefte aan specifiek geschoold personeel voor de bedrijfsactiviteiten die plaatsvinden in de haven. De variëteit van de benodigde deskundigheid is daarbij groot en vertoont bovendien een grote dynamiek. In de haven komen geregeld nieuwe activiteiten op en bovendien doen zich bij de bestaande activiteiten nieuwe specialismen en/of werkmethoden voor. Deze vraag naar kennis is voor ZSP zowel een uitdaging als een kans.

ZSP verricht dan ook de activiteit om vraag en aanbod te "matchen", ondermeer via oprichting van een logistiek opleidingscentrum.

Met de havenbedrijven, CWI en opleidingsinstituten in en, waar nodig, buiten de regio wordt door ZSP samengewerkt bij het opzetten van opleidingen die aansluiten bij de behoeften van sectoren en bedrijven in de twee havens. Opleidingen zullen zowel gericht zijn op mensen die al in de haven werkzaam zijn als op jongeren en zijwaarts instromende personen. Dit beleid zal worden aangevuld met arbeidsmarktmaatregelen ter versterking van het aanbod van bepaalde specialismen die door het geven van opleidingen alleen, onvoldoende ontwikkeld kunnen worden

Deze inspanning zal waar mogelijk worden uitgebreid tot het vormen van een of meer kenniscentra aan in Zeeland gevestigde opleidingsinstellingen. Gelet op de sterke positie van de Zeeuwse havens op een aantal marktgebieden, is er ruimte voor de ontwikkeling van één of meer *centres of excellence* aan Zeeuwse instellingen. Deze zullen gericht zijn op de versterking van de logistieke sector en het industriële cluster.

4.6. Versterken van de activiteiten op het gebied van energieproductie

De Zeeuwse havens hebben in de afgelopen jaren een toenemend belang gekregen als vestigingsplaats voor bedrijven met activiteiten op het gebied van de productie van energie. Vlissingen was traditioneel vestigingsplaats van twee energiecentrales: één op basis van steenkool en één op basis van kernenergie. Deze activiteiten zijn in de afgelopen jaren uitgebreid door de komst van een gascentrale die op dit moment in aanbouw is in Vlissingen. Verder zijn er plannen voor de vestiging van activiteiten in de Kanaalzone op het gebied van biobrandstof en bio-energie. ZSP heeft kennis genomen van verdergaande uitbreidingsplannen voor de energieproductie bij Borssele.

ZSP zal de uitbouw van deze bedrijfsactiviteiten stimuleren. Het gaat daarbij niet alleen om het accommoderen van de plannen waarmee ZSP wordt benaderd, maar ook om het ontwikkelen van een visie op de selectie van projecten en de daarbij passende locaties. Bovendien zal ZSP waar mogelijk zorgen voor de totstandkoming van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven in de havens die kunnen leiden tot gebruik van restwarmte of energieopwekking uit reststromen. ZSP zal investeren in het ontwikkelen van de kennis in de organisatie die nodig is om de betrokken activiteit op niveau uit te kunnen voeren. Bovendien zal ZSP met bedrijven in deze sector samenwerken om de voor succesvolle ontwikkeling van deze activiteit vereiste infrastructuur, zoals transportcapaciteit voor elektriciteit, in stand te houden of waar nodig tot stand te brengen.

4.7. Verdere ontwikkeling Buitenhaven Vlissingen en onderzoek naar mogelijkheden cruiseterminal

De verdere ontwikkeling van de Buitenhaven Vlissingen zal zich richten op het faciliteren van de autonome groei van de aanwezige bedrijven en mogelijke nieuwe ontwikkelingen in bijvoorbeeld de nichemarkten.

Omdat de Zeeuwse havens toenemende belangstelling ontmoeten van cruisereederijen als aanlegplaats voor cruiseschepen (een economisch waardevolle havenactiviteit die op dit moment niet goed elders geacommodeerd kan worden) acht ZSP het wenselijk om onderzoek te doen naar de mogelijkheden voor ontwikkeling van een dedicated cruiseterminal in de Buitenhaven van Vlissingen. Dit is een locatie die door zijn ligging nabij de centra van Middelburg en Vlissingen goede mogelijkheden biedt voor het ontvangen van grote passagiersschepen.

Daar waar mogelijk faciliteert ZSP overigens ook de riviercruises langs de Kanaalzone Terneuzen.

5. Bestuur en organisatie

5.0. Inleiding

ZSP zal in de komende jaren een ambitieus pakket aan doelstellingen moeten verwezenlijken. De omvang en complexiteit van de daardoor vastgestelde uitdaging stelt eisen aan de bestuurlijke structuur, de positionering en de organisatie van ZSP. Die eisen zijn het onderwerp van dit hoofdstuk. Achtereenvolgens zal daarbij worden ingegaan op de noodzaak van bestuurlijke verzelfstandiging van ZSP, op stroomlijning van de verhouding met het Havenbedrijf Rotterdam, op de vormgeving van samenwerkingsrelaties met andere havens en op de eisen die worden gesteld aan de vorm en toerusting van de organisatie.

5.1. Een adequate bestuursstructuur van Zeeland Seaports

De Zeeuwse havens zijn in de afgelopen decennia bestuurd als gemeenschappelijke regeling van de betrokken overheden. Dit betekent in de praktijk dat het bestuur van het bedrijf bestaat uit politieke ambtsdragers van de Provincie Zeeland en de Gemeenten op wier grondgebied ZSP opereert. De bestuursstructuur was daarbij verre van statisch. Er hebben zich belangrijke veranderingen voorgedaan, variërend van de fusie van de Havenschappen Vlissingen en Terneuzen in 1998 tot een havenbedrijf, sindsdien bekend onder de naam Zeeland Seaports, tot de uittreding van het Rijk als participant in de gemeenschappelijke regeling. Deze aanpassingen in de structuur sloten aan op de belangen van de organisatie en de bij haar betrokken participanten

Ook nu zal een aanpassing van de structuur van ZSP moeten plaatsvinden. Het *Strategisch Masterplan* bevat een ambitieus pakket aan plannen voor de komende jaren. Het gaat om plannen die vragen om een slagvaardige aanpak en de mogelijkheid om snel te kunnen bijsturen als de samenwerking met andere betrokkenen dat noodzakelijk maakt. De voor deze manier van werken vereiste bestuurlijke flexibiliteit vraagt een grotere autonomie van de bedrijfsleiding ten opzichte van haar participanten.

ZSP zal op basis van de in dit *Strategisch Masterplan* en later te nemen strategische beslissingen, geformuleerde doelstellingen moeten stellen zonder dat de betrokken lokale en provinciale bestuurders met de directe verantwoordelijkheid van de uitvoeringspraktijk worden belast. Niet alleen voor ZSP, maar ook voor deze bestuurders biedt het voordelen, wanneer er sprake is van een heldere en transparante scheiding tussen verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van bestuurders en de organisatie van ZSP.

Tegen deze achtergrond is door het bestuur van ZSP besloten dat het wenselijk is te werken naar een meer op de nieuwe taken toegesneden bestuursstructuur van ZSP. De mogelijkheid om ZSP om te vormen tot een overheidsvennootschap naar het model van het Havenbedrijf Rotterdam wordt hierbij ook meegenomen. De huidige participanten blijven dan als aandeelhouder betrokken en behouden invloed op het beleid. Maar zij nemen afstand van de manier waarop dat beleid wordt uitgevoerd. De vennootschap zal in beginsel als één comptabele eenheid worden gestructureerd. De manier waarop de bestuursstructuur wordt vormgegeven is op dit moment onderwerp van studie. Het is echter duidelijk dat een verzelfstandiging een belangrijke bijdrage kan leveren aan de succesvolle implementatie van de in het *Strategisch Masterplan* geformuleerde doelstellingen. Zij biedt ZSP de slagvaardigheid om de grote ambities binnen de gestelde termijnen waar te maken. Zij biedt de betrokken bestuurders en overheden de ruimte om ZSP op basis van vooraf vastgestelde hoofdlijnen aan te sturen maar tegelijkertijd de vrijheid te behouden om zich in de dagelijkse praktijk primair te oriënteren op hun politieke verantwoordelijkheden. Gesteld moet worden dat de publieke taak van een havenbedrijf, orde en veiligheid, op een juiste wijze in een verzelfstandigd havenbedrijf moet worden geïncorporeerd. Ook de zeggenschap van de overige Zeeuwse partners moet aansluiten bij hun verantwoordelijkheid in de regio.

5.2. Stroomlijning van de verhouding met Havenbedrijf Rotterdam

ZSP werkt sinds 1995 samen met het Havenbedrijf Rotterdam in de door deze partijen opgerichte joint-venture Exploitatiemaatschappij Schelde Maas ("ESM"). De samenwerking biedt partijen de mogelijkheid om hun plannen op elkaar af te stemmen en om tot een voor beide partijen profijtelijke uitwisseling van expertise en vaardigheden te komen. Bovendien biedt de samenwerking de twee partijen de mogelijkheid hun klanten een breder en completer pallet aan vestigingmogelijkheden te bieden. Beperkte de samenwerking zich in eerste instantie tot de gezamenlijke ontwikkeling en exploitatie van de Scaldiahaven, sinds 2003 is het werkterrein van ESM uitgebreid naar nagenoeg alle nieuwe ontwikkelingen in het gehele beheersgebied van ZSP. Er kan dus gesproken worden van een strategisch samenwerkingsverband

Partijen ervaren de vormgeving van die samenwerking in het verband van ESM al enige tijd als suboptimaal. De in 1995 opgezette constructie heeft een projectmatige oriëntatie en is minder geschikt voor het structurele partnership dat inmiddels tot stand is gekomen en dat partijen verder willen ontwikkelen. De samenwerking dient een structurele vorm te krijgen.

5.3. Samenwerking met de havens van Gent en Antwerpen

ZSP heeft gekozen voor Rotterdam als primaire strategische partner. De ligging van ZSP in het Scheldebekken vraagt echter ook om een hechte verstandhouding met de twee grote Vlaamse havens in dit gebied. Met de haven van Gent bestaat al geruime tijd een goede operationele samenwerking. Gelet op het feit dat het verkeer in de havens van Gent en Terneuzen gebaseerd is op de logistiek van het Kanaal Gent-Terneuzen is het van belang die relatie te versterken. De belangen van beiden lopen immers tot op zekere hoogte parallel. ZSP zal zich inspannen om een vorm van geregeld bestuurlijk overleg met Havenbedrijf Gent tot stand te brengen. Dit overleg heeft tot doel om waar mogelijk gezamenlijk te werken aan de realisering van gezamenlijke doelstellingen

Een belangrijk element van de samenwerking met Gent is de aansluiting bij het project *Ghent Bio Energy Valley*. Het project BioBase Europe biedt de twee havens langs het Kanaal Gent-Terneuzen de mogelijkheid tot samenwerking bij de facilitering van industriële clustervorming langs het Kanaal. De activiteiten die in het kader van BioBase Europe worden ondernomen betreffen de inrichting van een trainings- en voorlichtingscentrum tot de realisatie van een *pilot plant*. Voornoemde activiteiten sluiten naadloos aan op het samenwerkingsverband Grenzeloze Kanaalzone. Binnen dit door de provincie Zeeland getrokken project wordt ook aandacht besteed aan de infrastructurele verbindingen en de bedrijfsvestigingsvoorwaarden in de Kanaalzone.

Met de Haven van Antwerpen heeft ZSP tot op heden vooral op projectmatige basis contact gehad. De verstandhouding is goed, maar de snel toenemende verwevenheid van beider activiteiten vraagt om verdieping van de relatie. Antwerpen en ZSP bedienen in toenemende mate dezelfde klanten en zij hebben bovendien vergelijkbare infrastructurele uitdagingen. Het is daarom van belang om tot een geregeld overleg te komen dat ertoe leidt dat partijen op collegiale basis samenwerken aan de ontwikkeling van de zeehavenlogistiek in het Scheldebekken.

Zeeland Seaports zal met de havens in het Scheldebekken daarnaast afstemming zoeken met betrekking tot de veiligheid van het scheepvaartverkeer.

5.4. Inrichting van de organisatie van ZSP

De organisatie van ZSP is in de afgelopen jaren op tal van punten versterkt. Er is een volwaardig managementteam gevormd, waarin alle relevante disciplines zijn vertegenwoordigd. Ook is de expertise en slagvaardigheid van de organisatie op het gebied van commercie, milieubeheer en *public affairs* versterkt. ZSP heeft daarmee de basis gelegd voor het tot stand brengen van een professionele havenorganisatie

Op die basis dient nu te worden voortgebouwd. De ambities voor de komende jaren vragen om een verdere versterking van het apparaat van ZSP. Zij zullen over de organisatorische en financiële middelen moeten beschikken die nodig zijn om de uitdagingen met succes te kunnen aanvaarden.

HR-doelen en prioriteiten

In een HRM-visie zullen de belangrijkste HR instrumenten en hun toepassingen beschreven worden om zo direct te kunnen bijdragen aan de realisatie van de strategische ondernemingsdoelen van ZSP.

ARBO

Het ARBO-beleidsplan van ZSP is een meerjarenplan waarin verwoord wordt hoe het arbeidsbeleid past binnen het gehele organisatiebeleid. Vanuit de visie, missie en intenties wordt beschreven welke doelen ZSP de komende jaren wil behalen en welke speerpunten daartoe in het ARBO-beleid worden benoemd.