

CONCEPT BEGROTING

2017



HAVENBEDRIJF MOERDIJK

Concept begroting 2017

Behoort bij besluit van de Raad van Bestuur van 20 juli 2016.

Mij bekend

De secretaris,

F.J. van den Oever

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
VAN DE DIRECTIE	7
PROGRAMMA RUIMTELIJKE ONTWIKKELING, MILIEU & DUURZAAMHEID	8
RUIMTELIJKE ONTWIKKELING.....	8
MILIEU.....	9
DUURZAAMHEID.....	11
PROGRAMMA INFRASTRUCTUUR EN BEHEER	14
INFRASTRUCTUUR.....	14
BEHEER NAT.....	16
BEHEER DROOG.....	17
PROGRAMMA COMMERCIEËLE EXPLOITATIE	21
EXPLOITATIE DROOG.....	21
EXPLOITATIE NAT.....	23
PROGRAMMA VEILIGHEID & HAVENMEESTER	27
VEILIGHEID.....	27
HAVENMEESTER.....	29
PROGRAMMA BEDRIJFSVOERING	33
BESTUUR, STRATEGIE EN PUBLIC AFFAIRS.....	33
JURIDISCHE ZAKEN.....	35
FINANCIËN.....	36
COMMUNICATIE.....	37
PERSONEEL EN ORGANISATIE.....	39
INFORMATISERING EN AUTOMATISERING.....	41
FACILITAIRE ZAKEN.....	42
PARAGRAAF EXPLOITATIEOVERZICHT EN MEERJAREN-PERSPECTIEF	46
PARAGRAAF FINANCIËLE POSITIE EN MEERJAREN-PERSPECTIEF	48
PARAGRAAF UITGANGSPUNTEN BEGROTING	57
PARAGRAAF LOKALE HEFFINGEN EN TARIEVEN	58
PARAGRAAF WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEHEERSING	59
PARAGRAAF ONDERHOUD KAPITAALGOEDEREN	60
PARAGRAAF FINANCIERING EN TREASURY	64
PARAGRAAF BEDRIJFSVOERING	67
PARAGRAAF VERBONDEN PARTIJEN	67
PARAGRAAF GRONDBELEID	68

Voorwoord

Voor u ligt de Programmabegroting 2017 van het Havenbedrijf Moerdijk (hierna te noemen havenbedrijf). Deze begroting is evenals voorgaande begrotingen geënt op het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten).

De Havenstrategie Moerdijk 2030 is ook voor het jaar 2017 het uitgangspunt voor de begroting. De opgaven waar het havenbedrijf zich in de toekomst voor gesteld ziet, zorgen ervoor dat er meer beleidsinhoudelijk moet worden gestuurd. Dit vertaalt zich ook door in de begroting 2017.

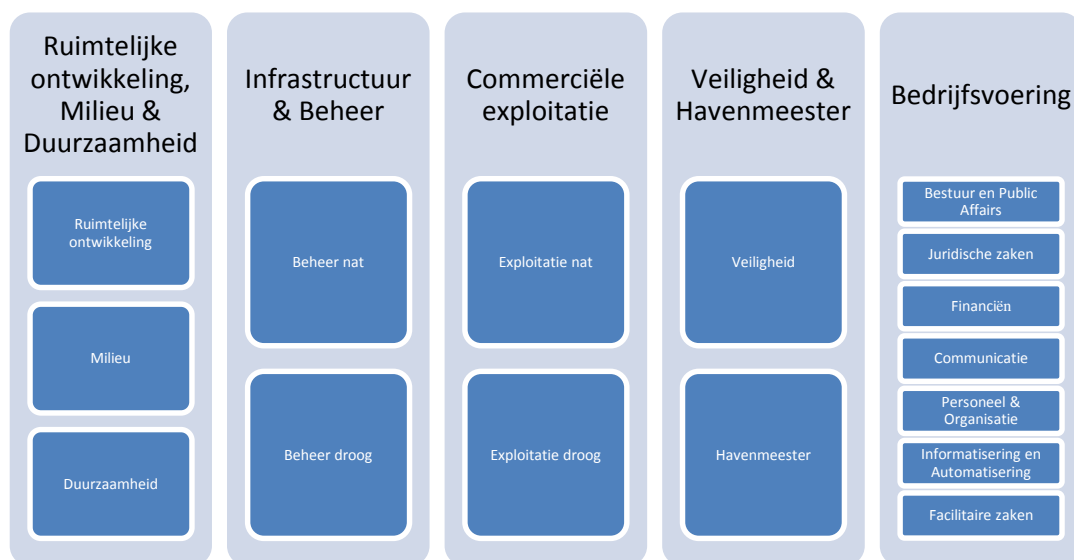
Voor het opstellen van deze begroting hebben wij tevens teruggekeken naar de opbrengsten en kosten die in de voorgaande jaren zijn gerealiseerd. Op die manier proberen wij een zo realistisch mogelijke begroting voor te leggen, waarbij wij ons realiseren dat 2016 pas kort een aanvang heeft genomen.

Per programma hebben wij, vanuit de Havenstrategie, een visie opgesteld en externe invloeden benoemd. Daarna geven wij antwoord op de drie W-vragen:

- Wat willen wij bereiken?
- Wat gaan wij daar voor doen in 2017?
- Wat gaat het kosten?

Deze werkwijze leidt er toe dat onze reguliere werkzaamheden en tal van bestaande overleggen met strategische partners en andere stakeholders niet apart benoemd worden in deze begroting. Maar deze taken zijn en blijven uiteraard wel degelijk een belangrijk onderdeel van ons werk. Met name nieuwe activiteiten, waar het havenbedrijf zelf voor aan de lat staat en/of die financiële impact hebben, zijn opgenomen in deze begroting.

Het havenbedrijf kent de onderstaande programma's en onderdelen. De stafonderdelen zijn onder het programma Bedrijfsvoering gebundeld.



In het hoofdstuk Paragrafen zijn de volgende onderdelen terug te vinden:

- Exploitatieoverzicht en meerjarenperspectief
- Financiële positie en meerjarenperspectief
- Uitgangspunten begroting
- Lokale heffingen en tarieven
- Weerstandsvermogen en risicobeheersing
- Onderhoud kapitaalgoederen
- Financiering en treasury
- Bedrijfsvoering
- Verbonden partijen
- Grondbeleid en grondexploitaties

De financiële resultaten van de grondexploitaties worden in de begroting 2017, net als in de begroting van 2016, niet meegenomen. Reden hiervoor is dat uitgifte van gronden in erfpacht niet direct leidt tot cashinkomsten. Bovendien gaat het bij het resultaat van grondexploitaties altijd om een prognose, die voor langere tijd wordt ingeschat, een lange looptijd kent en ook sterk afhankelijk is van externe, niet beïnvloedbare omstandigheden. Wel wordt in de paragraaf Grondbeleid aangegeven wat de geprognosticeerde resultaten van de grondexploitaties per jaar zijn.

In deze begroting wordt geen rekening gehouden met nog niet gerealiseerde teruggekochte gronden en uitgiftes daarvan in erfpacht. Ook wordt in de begroting geen rekening gehouden met de bouw en uitgifte van kades in erfpacht waar nog geen contracten voor zijn getekend.

Van de directie

In 2030 is het haven- en industrieterrein het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta. Dat is de ambitie die is vastgelegd in de Havenstrategie. Om die ambitie te realiseren is het van belang om de juiste stappen te zetten. De afgelopen drie jaar zijn concrete resultaten behaald. De kunst is nu om dit vast te houden en door te pakken.

Onze commerciële activiteiten blijven zich logischerwijze richten op het versterken van het chemisch cluster, het uitbouwen van onze extendedgate-positie en het uitbouwen van de shortsea- en spoorverbindingen. Dit blijven de komende jaren onze speerpunten. Door de vertraging die het Logistiek Park Moerdijk (LPM) heeft opgelopen, komt dit onderwerp in 2017 opnieuw in de begroting terug. Het voortzetten van de acquisitie en het bouwrijp maken zijn hiervoor belangrijke onderdelen.

Ook de BREEAM-certificering komt terug. Door de vele stappen die we als havenbedrijf inmiddels hebben gezet voor de realisatie van de Havenstrategie, en de daaruit voortvloeiende activiteiten gericht op People, Planet en Profit, lijkt het een haalbare kaart om voor het gehele terrein een BREEAM-certificering GOOD te verkrijgen. Daarmee starten we in 2017.

Het vervangen van een deel van de verlichting door LED-verlichting helpt bij het verkrijgen van deze certificering, en daarom pakt het havenbedrijf dit voortvarend op. Op het gebied van infrastructuur en beheer werkt het havenbedrijf het komende jaar bovendien aan de uniformering en herinrichting van de wegen, naar aanleiding van de vastgestelde wegcategory. Dit draagt bij aan een beter bereikbaar en veiliger haven- en industrieterrein.

Ook werken we op diverse manieren aan onze bereikbaarheid via water. Als zeehaven heeft Moerdijk een extra uitdaging door de langere vaartijd en beperkte diepgang ten opzichte van andere zeehavens. Samen met gebruikers en ontwerpers onderzoeken we of het mogelijk is om een schip te ontwikkelen met de ideale afmetingen voor de haven van Moerdijk: de Moerdijk Max.

Naast bovengenoemde projecten, vindt u in deze begroting meer projecten terug, die allemaal bijdragen aan het realiseren van de ambities uit de Havenstrategie. Hierbij hoort ook een kantoor dat bij die ambities past. Het komende jaar zullen we daarom de publieke ruimtes in ons kantoor restylen. Dat doen we voor onze bezoekers, onze klanten, maar ook voor alle medewerkers van het havenbedrijf. Zij zetten zich in 2017 opnieuw vol enthousiasme in om de ambities voor het haven- en industrieterrein te realiseren.

Ferdinand van den Oever,

Directeur

Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu & Duurzaamheid

Ruimtelijke ontwikkeling

Visie

Ruimte is een schaars goed. Het havenbedrijf gaat bij de ruimtelijke ontwikkeling van het haven- en industrieterrein Moerdijk uit van duurzaam ruimtegebruik. De beschikbare ruimte op het terrein wordt efficiënt en effectief benut voor infrastructuur en voor bestaande en nieuwe bedrijfsvestigingen. Het havenbedrijf hanteert hierbij het principe 'juiste bedrijf op de juiste plek'. Daarnaast stelt het havenbedrijf planologische randvoorwaarden aan het ruimtegebruik, om de balans tussen People, Planet en Profit te waarborgen en draagvlak te creëren voor gemaakte keuzes op het gebied van ruimtelijke en landschappelijke inpassingen.

Externe invloeden

- De provincie Noord-Brabant en gemeente Moerdijk zijn de bevoegde gezagen voor vaststelling van wettelijke ruimtelijke plannen;
- De omgeving/omwonenden zijn zeer betrokken bij de planvorming;
- De regelgeving op het gebied van de Natuurbeschermingswet/Programmatische Aanpak Stikstof en Externe Veiligheid en de toepassing daarvan is complex en (nog) niet eenduidig;
- Door diverse ruimteclaims in bestemmingsplannen (wonen, werken, recreëren) kan het havenbedrijf beperkt worden in het streven om de gronden zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten;
- Gevestigde bedrijven kunnen maar beperkt hun ontwikkelingen aangeven (periode 10 jaar). Hierdoor is het lastig om toekomstwensen mee te nemen in bijvoorbeeld het bestemmingsplan (looptijd ca. 10 jaar);
- De commissie Vestiging adviseert, als service in het vestigingsproces, in een vroeg stadium over de kansen en mogelijkheden van vestiging van bedrijven op het gebied van ruimtelijke ordening, milieu en duurzaamheid.

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf geeft de doorontwikkeling van het haven- en industrieterrein Moerdijk vorm vanuit een integrale gebiedsontwikkeling. Duurzame ruimtelijke en economische ontwikkeling vindt plaats met behoud van een goede milieukwaliteit. In het bestemmingsplan zijn de uitgangspunten geborgd als het gaat om onder andere clustervorming en geluid, alsmede specifieke aandacht voor externe veiligheid in het Industrial Park. Door het verkrijgen van experimenteeruimte vanuit de Crisis- en herstelwet kan innoverend met ruimtegebruik worden omgegaan. Dit wordt geregeld in een bestemmingsplan+. De aanwezige topclusters en de infrastructuur kunnen daardoor worden versterkt en uitgebouwd. Met het bestemmingsplan+ kan aan bedrijven vroegtijdig duidelijkheid worden gegeven over vestigingscondities. Ook bij veranderende wet- en regelgeving op het gebied van externe veiligheid, hinder, geluid, Programmatische Aanpak Stikstof (PAS)/Natura 2000 en de waterhuishouding biedt dit ruimtelijk instrument experimenteermogelijkheden. De realisatie van het Industrial Park Moerdijk en Logistiek Park Moerdijk (samen bijna 300 hectare) vormen de meest in het oog springende feitelijke ruimtelijke ontwikkelingen voor de komende jaren, waarin het havenbedrijf sturing geeft aan de ontwikkeling. De

verantwoording voor deze integrale projecten vindt plaats in de paragraaf Grondbeleid en Grondexploitaties.

Wat gaan wij doen

1. Herstructureringsplan haven- en industrieterrein Moerdijk opstellen

In de Havenstrategie is geconstateerd dat het, in het kader van duurzaam ruimtegebruik, wenselijk is om te bezien in hoeverre er mogelijkheden zijn voor herstructurering en intensivering op het bestaande terrein. In 2017 stelt het havenbedrijf daartoe een herstructureringsplan op. Hierin beschrijft het havenbedrijf de aanpak en uitgangspunten op basis van marktontwikkelingen, marktinitiatieven, beleidsvisies en met oog op de langere termijn.

Risico's:

- Het plan moet voldoende flexibiliteit bevatten om te kunnen reageren op marktontwikkelingen. Het risico daarvan is dat er geen duidelijke koers kan worden bepaald.

2. Uitbreiding van de Commissie Vestiging met een supervisor Logistiek Park Moerdijk (LPM)

In 2017 zal de realisatie van het LPM daadwerkelijk aan de orde zijn. Voor een voorspoedige vestigingsprocedure voor nieuwe klanten kent het havenbedrijf de Commissie Vestiging, een commissie die in een vroege fase klanten helpt met een preadvies over alle relevante eisen en procedures. Voor het LPM is formeel bepaald dat er – ter bewaking van de ruimtelijke kwaliteit – een supervisor wordt aangetrokken in de Commissie Vestiging. Deze supervisor start in 2017 als nieuw lid van de commissie.

Risico's:

- De realisatie van het LPM kan vertraging oplopen als gevolg van langlopende procedures rond het planologische kader van het Provinciaal Inrichtingsplan.

Milieu

Visie

Het havenbedrijf realiseert een duurzame groei en intensivering zonder toename van de milieudruk op de omgeving. Door het sluiten van decentrale ketens, het benutten van kansen en innovaties op het gebied van onder andere hernieuwbare energie, neemt de ecologische footprint niet toe.

Externe invloeden

- Door (uitvoering van) de milieuwetgeving zal de milieudruk op de omgeving in de toekomst afnemen;
- Gevestigde bedrijven hebben een eigen verantwoordelijkheid voor hun omgang met het milieu en maken binnen het kader van wet- en regelgeving hun eigen keuzes.

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf plant nieuwe ontwikkelingen proactief en tijdig, in combinatie met een efficiënt vergunningsverleningsproces. Dit helpt bij het versterken van de verdere economische ontwikkeling op het terrein.

Het havenbedrijf heeft een actueel inzicht in de milieuhygiënische belasting van de beheerde terreinen door dit te monitoren. Dit inzicht is de basis om activiteiten waar mogelijk te verbeteren met als doel de

ecologische footprint te verkleinen. Het havenbedrijf voldoet aan goed 'naberschap' door feitelijke milieu-informatie transparant en tijdig met de omgeving te communiceren, en door milieuprestaties en eventuele verbeteringen inzichtelijk te maken.

Wat gaan we doen

1. Opstellen inpassingsplan geluid

In de Geluidvisie haven- en industrieterrein Moerdijk 2030 is een doorkijk gegeven naar hoe de beschikbare geluidruimte op het haven- en industrieterrein zich verhoudt tot toekomstige ontwikkelingen. De visie maakt inzichtelijk dat bij groei van de overslagcapaciteit naar 26 miljoen ton per jaar in 2030 de betreffende grenswaarden worden overschreden, indien geen aanvullende (geluid)maatregelen worden genomen.

Op verzoek van de gemeente Moerdijk en de provincie Noord-Brabant is bij besluit van 14 augustus 2015 het haven- en industrieterrein Moerdijk in het kader van de 10^e tranche Crisis- en Herstelwet aangewezen als ontwikkelingsgebied. Hierdoor wordt het opstellen van een zogenaamd inpassingsplan mogelijk gemaakt, waarmee een flexibelere geluidsverdeling per m² kan worden gerealiseerd. Hierdoor kan beter worden gestuurd op de geluidemissie en kunnen onverwachte negatieve ontwikkelingen op het gebied van geluid worden voorkomen. Het vaststellen van een dergelijk inpassingsplan is voorbehouden aan de provincie als zonebeheerder. Het plan zal in samenwerking met het havenbedrijf en de gemeente Moerdijk worden opgesteld.

Risico's:

- Het op te stellen inpassingsplan is onderhevig aan bezwaar en beroep, hetgeen van invloed kan zijn op de voortgang.

2. Ontwikkelen en hanteren van een beheertool stikstofdepositie

Met het vaststellen van de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) is op nationaal niveau bepaald hoe de daling van stikstofdepositie, conform de doelen van Natura 2000, bereikt wordt en hoe een deel van die daling beschikbaar is voor economische activiteiten. Het haven- en industrieterrein Moerdijk, inclusief LPM, is onderdeel van die PAS en heeft dus in principe 'ontwikkelingsruimte' gekregen. Voor nieuwe voorziene ontwikkelingen is dit specifiek benoemd, maar voor bestaande bedrijven/kavels is er generieke ontwikkelingsruimte. Daarmee ontstaat het risico dat een enkel bedrijf door haar uitbreidingsplannen een groot deel van de ruimte gebruikt, waardoor er voor andere bedrijven minder of geen ruimte overblijft. Het hebben en hanteren van een beheertool voor stikstofdepositie maakt het mogelijk om ontwikkelingsruimte te beheersen.

Risico's:

- Het beleidsterrein rond stikstofdepositie is in beweging en bevoegde gezagen zijn nog bezig om hun rol daarin te bepalen. Een en ander kan vertragend werken.

3. Uitrollen van de Energievisie

In 2016 is er voor het haven- en industrieterrein Moerdijk een Energievisie geformuleerd. Met deze visie wordt gestuurd op een operationele aanpak van meer duurzaam energieverbruik voor bedrijven op het terrein. Het havenbedrijf heeft daarbij een faciliterende en stimulerende rol en wil daarin proactief zijn. In 2017 begeleidt het havenbedrijf daarom minstens twee bedrijven in een direct toepasbare en praktische verduurzaming van hun energieverbruik.

Risico's:

- De mate van bereidheid bij bedrijven om veranderingen naar duurzaam energieverbruik door te voeren is onzeker.

Duurzaamheid

Visie

Het haven- en industrieterrein Moerdijk ontwikkelt zich tot het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta. Daarbij wordt ingezet op een duurzame, klimaatbestendige en energieneutrale omgeving met een balans in People, Planet en Profit. De bedrijfsprocessen zijn vergroend en de ecologische footprint is zo beperkt mogelijk. Bedrijven werken intensief samen in decentrale ketens (circulaire economie) en leveren een bijdrage aan een duurzaam sociaal economisch leefklimaat in de regio.

Het havenbedrijf is een actieve partner voor de bedrijven op dit gebied en heeft een voorbeeldfunctie. Daarom zorgt het havenbedrijf ervoor dat de eigen bedrijfsvoering zo duurzaam mogelijk is, inclusief de invulling van commerciële activiteiten en het beheer van de openbare ruimte.

Externe invloeden

- De haalbaarheid van duurzaamheidskansen en innovaties zijn onder andere afhankelijk van (nieuwe) wet- en regelgeving;
- Om verdere succesvolle ontwikkelingen te realiseren op het gebied van verduurzaming, zijn we afhankelijk van medewerking, commitment en innovatieve krachten van bedrijven en vergunningverlenende instanties.

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf verbindt bestaande en nieuwe bedrijven door ze te clusteren. Zo kunnen synergie- en efficiëntievoordelen worden behaald. Reststromen zoals stoom, warm water en CO₂ worden daarbij ingezet als vernieuwde grondstof. Zo worden duurzaamheidsinitiatieven van het bedrijfsleven zelf versterkt en ondersteund. Door ontwikkeling en exploitatie van innovatieve, 'slimme' opslagsystemen van zon- en windenergie wordt het huidige elektriciteitsnetwerk efficiënter en duurzamer. Disbalansen kunnen hiermee worden voorkomen. Al deze ontwikkelingen leveren een bijdrage aan het realiseren van een klimaatbestendig en energieneutraal haven- en industrieterrein.

Wat gaan wij doen

1. Certificeringstraject BREEAM-NL voor het gehele haven- en industriegebied Moerdijk

Gezien alle stappen die het havenbedrijf inmiddels voor de realisatie van de Havenstrategie Moerdijk 2030 heeft gezet, en de daaruit voortvloeiende activiteiten gericht op People, Planet en Profit, lijkt het een haalbare kaart om voor het gehele terrein een BREEAM-certificering GOOD te verkrijgen. Het havenbedrijf vervult hiermee zijn voorbeeldfunctie als het gaat om duurzame gebieds- en gebouwontwikkeling. Het certificeringsproces start met een eerste fase (een 0-meting), waarin bepaald wordt waar het haven- en industrieterrein staat en welke processen eventueel nog aandacht verdienen. In 2017 zal deze eerste fase gestart worden.

Risico's:

- De certificeringseisen en soorten van certificering van BREEAM zijn nog in beweging en zouden een voortvarende certificering van het haven- en industrieterrein Moerdijk kunnen vertragen.

2. Uitvoering compensatiemaatregelen voor generieke ontheffing beschermde soorten

In 2016 is op basis van het Natuurmanagementplan Moerdijk een Managementplan Beschermde Soorten opgesteld (MBS). Dit MBS voorziet in een generieke ontheffing jaarrond beschermde soorten, een ontheffing tijdelijke natuur en een gedragscode zorgvuldige omgang beschermde soorten. Op basis van deze ontheffing hoeft niet meer voor elke activiteit op het terrein aparte vergunningtrajecten te worden doorlopen. Voor het verkrijgen van deze ontheffing dienen in 2017 fysieke (compenserende) maatregelen te worden gerealiseerd, zoals een paddenpoel, vleermuiskasten, etc. Tevens dient de effectiviteit van de maatregelen (en daarmee de ontheffing) te worden gemonitord.

Risico's:

- De ontheffing is onderhevig aan bezwaar en beroep en de verkrijging ervan kan daardoor langer duren dan nu gedacht.

3. Uitbreiding Duurzame Verbindingen Moerdijk met minimaal één nieuwe verbinding

Op het haven- en industrieterrein bestaat reeds een aantal verbindingen tussen bedrijven om restwarmte te leveren. Het doel is om in 2017 nog minimaal één nieuwe verbinding tussen bedrijven te realiseren. Daarbij wordt specifiek gekeken in hoeverre er mogelijkheden zijn om nieuwe vestigers te laten aanhaken/participeren in dergelijke energieverbindingen (als leverancier of afnemer).

Risico's:

- Het is nog niet bekend of gevestigde bedrijven hieraan hun medewerking willen verlenen.

4. Een bijdrage leveren aan het onderzoek naar de oprichting van een warmtebedrijf Moerdijk in het kader van Energieweb XL

Het havenbedrijf, provincie Noord-Brabant en gemeente Moerdijk werken samen aan de verdere ontwikkeling van Energieweb XL. Om een verdere realisatie van duurzame verbindingen mogelijk te maken, wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om een warmtebedrijf op te richten voor de exploitatie en beheer van dit Energieweb.

Risico's:

- Vooraf is niet in te schatten of het oprichten van een warmtebedrijf haalbaar is;
- Het Havenbedrijf Moerdijk is één van de partijen die in dit project participeren. Het havenbedrijf is daardoor afhankelijk van de andere deelnemers.

Wat gaat het kosten

<i>Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu en Duurzaamheid</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten	85	78	86	87	88	89	90	602
Kosten	-235	-254	-240	-242	-244	-246	-248	-1.710
Totaal Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu en Duurzaamheid	-151	-177	-153	-155	-156	-158	-159	-1.108

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De opbrengsten stijgen in 2017 met € 1.000 ten opzichte van de realisatie 2015 en stijgen met € 8.000 ten opzichte van de begroting 2016. De opbrengsten bestaan uit bijdragen van de deelnemers in DVM (Duurzame Verbindingen Moerdijk) en bijdragen van de deelnemers aan het milieumonitoringsrapport.

De kosten stijgen in 2017 ten opzichte van de realisatie 2015 met € 5.000 en dalen ten opzichte van de begroting 2016 met € 14.000. De lichte stijging ten opzichte van de realisatie 2015 en de daling ten opzichte van de begroting 2016 hebben volledig betrekking op het project DVM.

Programma Infrastructuur en Beheer

Infrastructuur

Visie

Het havenbedrijf zorgt voor duurzaam (door)ontwikkelen van arealen binnen het beheergebied, zodat bedrijven optimaal kunnen opereren. Goede faciliteiten zorgen immers voor een sterke uitgangspositie. Daarbij gebruiken wij alle modaliteiten: weg, water, spoor, datatransport en (buis)leiding. Om dit te bereiken zet het havenbedrijf in op goede relaties en overlegstructuren met collega-beheerders en externe partners, zoals de gemeente Moerdijk, Waterschap Brabantse Delta, Rijkswaterstaat, ProRail en LSNed.

De werkzaamheden voert het havenbedrijf projectmatig uit, in overleg met de betrokken bedrijven en binnen de gestelde kaders van budget, tijd en kwaliteit. Projectmanagement blijft in handen van het havenbedrijf. De voorbereiding en uitvoering wordt via tenders en marktuitvragen bij externe partijen belegd. In de ontwerpfase van deze werkzaamheden is gedegen aandacht voor duurzaamheids- en innovatieaspecten in zowel inhoud, contractvorm als gunningscriteria die toepasbaar zijn in de realisatie en het beheer. Voorwaarde hierbij is dat deze aspecten de total cost of ownership en lifecyclecosting gunstig beïnvloeden.

Externe invloeden

- De economische omstandigheden bepalen voor een groot deel de vraag naar infrastructurele voorzieningen en mate van beschikbaarheid;
- De ontwikkelingen bij aanpalende publieke en private partijen waarmee de infrastructuur van het haven- en industrieterrein in verbinding staat;
- De mogelijke verandering in wet- en regelgeving en samenwerkingen kunnen sterk van invloed zijn op de (door)ontwikkeling van de arealen.

Wat willen wij bereiken

De arealen van het haven- en industrieterrein, en daarmee de vervoersmodaliteiten weg, water, spoor, datatransport en (buis)leiding, zijn en blijven geschikt voor marktontwikkelingen en –vragen, veranderde wet- en regelgeving en verandering in samenwerkingen. Dit wordt bereikt door een integrale benadering en op een maatschappelijk verantwoorde wijze. De integrale beleving van het terrein door de klant is hiermee doelmatig, koersvast en toekomstgericht.

Wat gaan wij doen

1. Uitvoeren van de planstudie spoor

In 2017 start het havenbedrijf met de uitvoering van de planstudie spoor, die in 2016 in samenspraak met stakeholders is opgesteld. In deze planstudie is onderzocht welke maatregelen genomen moeten worden om een gefaseerde groei van de modaliteit spoor te bereiken. Ook beantwoordt het onderzoek de vragen in welk tijdsbestek, tegen welke kosten en ten laste van welke verantwoordelijke beheerder deze groei gerealiseerd moet worden. Het doel is om snel, adequaat en gepast in te kunnen blijven spelen op kansen en ontwikkelingen. Voor de uitvoering zoekt het havenbedrijf naar mogelijkheden voor cofinanciering.

Voorbeelden van de uitvoering in 2017 zijn het creëren van laad- en losplaatsen die semi-openbaar zijn, de aanleg van omloopspoor en het zodanig inrichten van spooroverwegen dat deze qua veiligheid geschikt zijn voor toekomstige groei.

Risico's:

- Wanneer geen cofinanciering wordt verkregen, blijft de noodzaak bestaan om de spoorambitie verder vorm te geven. Het havenbedrijf voert dan uit op basis van prioritering;
- Op basis van de uitgevoerde planstudie spoor wordt een ambitie geformuleerd. Het is belangrijk om verwachtingen te managen over wat wel en wat niet gerealiseerd kan worden. Onvoldoende draagvlak vertaalt zich in een te hoge, niet te realiseren verwachting en daardoor wordt ambitie een niet te realiseren gedachtegoed;
- Indien niet of niet tijdig wordt ingespeeld op de toenemende vraag van beschikbaarheid op en rond het spoor zal de capaciteit van het spoor ontoereikend zijn om de vraag te kunnen faciliteren;
- Onvoldoende aandacht voor de verkeersveiligheid op spoor en weg (overgangen) kan leiden tot onveilige situaties en verkeersopstoppingen.

2. Actualiseren beheermanagementsysteem (bms)

Het havenbedrijf heeft nu nog eigen tekeningenbestanden in microstation. Door de assetgegevens van het havenbedrijf te koppelen aan nationale bronbestanden, die worden onderhouden door wettelijke bronbeheerders, ontstaat een nieuw basisbestand, waarin éénduidig informatie te koppelen is. In 2017 beschikt het havenbedrijf over een actueel ingericht bms. Assetgegevens uit dit systeem worden geografisch gekoppeld aan de eerder genoemde bronbestanden.

Risico's:

- Het havenbedrijf dient te allen tijde de staat van zijn volledige en complete areaalgegevens en beheerdata beschikbaar te hebben. Hiervoor is een robuust en integraal beheersysteem nodig. Als de gegevens niet worden omgezet in een nieuw bms, dan is het havenbedrijf niet in staat om beheerinformatie naar de toekomst toe beschikbaar te hebben;
- Het niet tijdig of onvolledig overzetten van informatie naar het nieuwe bms heeft als risico dat het havenbedrijf zicht, grip en controle op zijn assets verliest. Op termijn kunnen daardoor budgetreserveringen en beheer/vervangingsprojecten niet tijdig worden gestart en ontstaat achterstallig onderhoud;
- Het niet tijdig overgaan en (door)ontwikkelen van de beheerdata en bronbestanden zorgt voor een stilstand of achteruitgang van de dynamische datagegevens;
- Zonder een goedwerkend bms is niet alleen de datavoorziening in gevaar, maar kan ook moeilijk inzichtelijk worden gemaakt welke kosten in de toekomst voor het betreffende areaal moeten worden gemaakt. Het havenbedrijf voldoet dan niet aan de procesafspraken en taak als assetowner.

Beheer nat

Visie

Het havenbedrijf heeft een goed bereikbaar en beschikbaar nat areaal, inclusief de kades en bodemligging van de insteekhavens. Met een optimale bereikbaarheid en beschikbaarheid van het areaal faciliteert het havenbedrijf het bedrijfsleven tegen acceptabele kosten. Het havenbedrijf heeft als regieorganisatie het dagelijks beheer van dit areaal uitbesteed met een integraal beheercontract aan een marktpartij. Het areaal nat heeft een gegarandeerde kwaliteit en beschikbaarheid, die essentieel is voor de bedrijfsvoering van ons en onze klanten. Wet- en regelgeving, maatschappelijk verantwoord ondernemen, beheren met visie en respect voor milieu en leefomgeving staan hierbij centraal.

Externe invloeden

- Correct en incorrect gebruik van het areaal door derden;
- Klimatologische omstandigheden, zoals de kwaliteit en temperatuur van het water;
- De mogelijke verandering in wet- en regelgeving en samenwerkingen kunnen sterk van invloed zijn op de (door)ontwikkeling van de arealen. Het is evident dat het havenbedrijf hier volgend in is.

Wat willen wij bereiken

De beheerde kapitaalgoederen haven, kades en pieren zijn goed bereikbaar en beschikbaar voor de zee- en binnenvaartschepen die Moerdijk kunnen bereiken. Duurzaamheid, lifecyclecostingbenadering, proactief onderhoudsmanagement en systeemgerichte contractbeheersing (SCB) zijn hierbij het uitgangspunt.

Wat gaan wij doen

1. Opwaardering stroomvoorziening wachtstijgers 't Gors

Eind 2017 beschikt het havenbedrijf over een stroomvoorziening aan 't Gors, die past bij het verwachte gebruik, voortkomend uit de in 2015 vastgestelde visie op wachtvoorzieningen. In 2016 is duidelijk geworden dat er geen sprake is van verplaatsing van de wachtsteiger. Dat betekent dat de opwaardering van de stroomvoorziening op de huidige locatie doorgang kan vinden.

Risico's:

- Het niet tijdig opwaarderen kan leiden tot een hogere frequentie van stroomuitval op de steigers, waardoor beheerkosten sterk oplopen.

2. Vernieuwen en optimaliseren informatieborden en vaarwegbewijzing

Bij een professionele uitstraling van het haven- en industrieterrein hoort ook een professionele beweg- en vaarwegbewijzing. In 2016 is een plan opgesteld om de informatievoorziening op het haven- en industrieterrein vorm te geven. Voor de implementatie hiervan wordt gestart met de havenzijde. Eind 2017 beschikt het havenbedrijf over actuele vaarwegbewijzing en informatieborden aan deze havenzijde. Communicatie tussen het havenbedrijf en de scheepvaart wordt hiermee geoptimaliseerd.

Risico's:

- Zonder goede actuele bewegwijzering, vaarwaterbewijzering en communicatiemiddelen op het haven- en industrieterrein, kan miscommunicatie en onbegrip ontstaan. Dit kan uiteindelijk leiden tot imagoschade.

Beheer droog

Visie

Het havenbedrijf streeft naar een schoon, heel en veilig haven- en industrieterrein Moerdijk. Duurzaamheid, (door)ontwikkelen van arealen binnen het beheergebied en optimale beschikbaarheid gaan hierbij hand in hand.

Met een optimale beschikbaarheid van het areaal faciliteert het havenbedrijf het bedrijfsleven tegen acceptabele kosten. Het areaal vormt daarmee een visitekaartje voor het havenbedrijf en de gevestigde bedrijven op het haven- en industrieterrein. Het havenbedrijf heeft het dagelijks beheer van de openbare ruimte uitbesteed met een integraal beheercontract aan een marktpartij. Contracteisen zijn vanuit systeemgericht contractbeheer gebaseerd op vastgestelde normen zoals de NEN en CROW. Hiermee heeft het havenbedrijf ook de budgetten voor de middellange en lange termijn bepaald, zodat continuïteit gewaarborgd is. Continue aandacht voor onderdelen als wet en regelgeving, maatschappelijk verantwoord ondernemen, beheren met visie en respect voor milieu en leefomgeving is en blijft geborgd.

Externe invloeden

- De wijze en mate waarop gebruikers de openbare ruimte gebruiken;
- Grotere en stelselmatige verschuivingen in modal split;
- Wijzigende wet- en regelgeving;
- Technologische en klimatologische ontwikkelingen.

Wat willen wij bereiken

De door het havenbedrijf beheerde kapitaalgoederen wegen (inclusief wegmeubilair), riool (inclusief gemalen), groen, kunstwerken en openbare verlichting zijn goed bereikbaar en beschikbaar. Duurzaamheid, lifecyclecosting-benadering, proactief onderhoudsmanagement en systeemgerichte contractbeheersing (SCB) zijn hierbij het uitgangspunt. Op die manier dragen deze kapitaalgoederen bij aan de realisatie van de ambities en ontwikkelingen van het haven- en industrieterrein.

Het havenbedrijf kan te allen tijde de staat van haar complete areaal aantonen. Op functionele eisen kan het havenbedrijf op afstand sturing geven aan het beheer. Daarmee blijft het areaal fungeren als visitekaartje voor ons en het bedrijfsleven. De duurzaamheidsambities van het havenbedrijf worden ook in dit programma gerealiseerd. Zo zorgt het havenbedrijf ervoor dat bedrijven en werknemers het werken op en bezoeken van het haven- en industrieterrein als aangenaam en prettig ervaren.

Wat gaan wij doen

1. Uitvoering geven aan het in 2016 vastgestelde Watermanagementplan

In 2016 heeft het havenbedrijf samen met de ketenpartners in het kader van Duurzame Verbindingen Moerdijk een watermanagementplan opgesteld. Dit watermanagementplan vertaalt het havenbedrijf in 2017 door naar zijn beheer/vervangingsbeleid. Het doel is om een plan en contract te realiseren, waarin riool- en waterbeheer de komende jaren van sectoraal naar integraal risicogestuurd beheer wordt omgezet.

Risico's:

- Zonder vastgestelde kaders door Duurzame Verbindingen Moerdijk kan er geen 'stip op de horizon' worden gezet voor de uitwerking van een concreet robuust watersysteem;
- Als er in 2017 geen heldere uitwerking is voor het robuuste integrale watersysteem is het niet mogelijk om een goede risicogestuurde aanpak voor rioolbeheer met de markt te contracteren. Gesegmenteerd beheer is dan langer noodzakelijk.

2. Gemalen inclusief aansturing gereed voor risicogestuurd beheer

In 2017 willen we de regelbaarheid, stuurbaarheid en controle op de rioolgemalen en rioolwater verhogen door de rioolgemalen en rioolstelsels "slimmer" te maken. Dat doen we door meerdere meetinstrumenten, sensoren en besturingssystemen in te zetten. Deze stuur- en regelbaarheid wordt onderdeel van het integrale watersysteem.

Risico's:

- Zonder risicogestuurd beheer van de gemalen dient de huidige beheersituatie van het havenbedrijf uitgebreid te worden qua personeelsinzet. De ketenpartners hanteren een andere methodiek en integraal beheer is daardoor niet mogelijk;
- Zonder goede meetapparatuur kan er geen optimaal functionerend en robuust integraal watersysteem ontstaan en kan dus geen invulling gegeven worden aan de ambities die verwoord zijn in het watermanagementplan;
- Zonder eerder genoemde voorzieningen kan geen inzicht worden verkregen in diverse parameters, zoals energieverbruik en andere facetten die duurzaamheid kent. Hierdoor kunnen ook geen eventuele verbeterprogramma's op dit verbruik worden ingezet.

3. Uitvoering Wegenstructuurvisie onderdeel wegategorisering: fase 2

In 2016 is op basis van de Wegenstructuurvisie een infrastructureel actieplan wegen opgesteld. Alle wegen zijn in overleg met de gemeente Moerdijk voorzien van een bijbehorende categorie, die overeenkomt met het gemeentelijk beleid. In 2016 heeft het havenbedrijf de Middenweg ingericht en geüniformeerd volgens deze categorisering. In 2017 en de jaren daarna pakt het havenbedrijf de overige wegen aan, waarbij de planning van het beheerplan wordt gevolgd.

Risico's:

- Indien geen vervolg wordt gegeven aan de uitwerking van de Wegenstructuurvisie en bijbehorend actieplan, ontstaat er geen uniforme en eenduidige inrichting van de wegen binnen het havengebied. Dit heeft als gevolg dat de verkeersveiligheid en verkeersdoorstroming afneemt;

- Indien er geen eenduidige en uniforme vastgestelde wegcategorie is, is het niet mogelijk om verkeersbesluiten voor bepaalde wegen of gebieden te nemen. Dit leidt er vervolgens toe dat handhaving niet optimaal kan worden uitgevoerd.

4. Uitvoering Wegenstructuurvisie onderdeel openbare verlichting fase 2

In 2017 voert het havenbedrijf fase twee uit van het project openbare verlichting. Dit bestaat uit het voorzien van een deel van het terrein en OV-areaal van stuurbare en regelbare LED-verlichting. De huidige lichtmasten kunnen nog circa 15 tot 20 jaar mee, waardoor het aantrekkelijk is om de huidige masten en bekabeling te gebruiken en te voorzien van een levensduurcyclus van een LED-armatuur (circa 18 jaar). Hierdoor zal een investering worden gedaan die maatschappelijk verantwoord is en op termijn energiebesparing oplevert. De opzet is om het gehele openbare-verlichtingsareaal in enkele fases (circa 3 jaar doorlooptijd) aan te pakken en compleet te voorzien van LED-verlichting in combinatie met een besturingssysteem.

Risico's:

- Door een verhoogde uitval van de traditionele en verouderde verlichting zullen de beheerkosten stijgen en kan tevens het risico ontstaan dat bepaalde verouderde onderdelen, zoals lampen, niet meer te verkrijgen zijn.

Wat gaat het kosten

<i>Programma Infrastructuur en Beheer</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten nat	-	218	243	245	248	250	252	1.456
Opbrengsten droog	2.388	2.298	2.247	2.267	2.288	2.308	2.329	16.125
Kosten Beheer nat	-1.405	-1.319	-1.628	-1.631	-1.634	-1.638	-1.641	-10.896
Kosten Beheer droog	-3.276	-4.253	-5.018	-5.080	-4.325	-4.124	-3.200	-29.277
Totaal Programma Infrastructuur en Beheer	-2.294	-3.056	-4.156	-4.198	-3.424	-3.203	-2.260	-40.173

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Opbrengsten nat

Vanaf 2016 worden vergunningsrechten niet langer verantwoord in het programma Commerciële Exploitatie, maar in het programma Infrastructuur en Beheer. Over beide programma's heen is de daadwerkelijke stijging € 25.000. Dit komt door een te verwachte procentuele verhoging van uit de gerealiseerde vergunningsrechten uit het jaar 2015.

Opbrengsten nat	Rekening 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
Vergunningrechten	0	218.480	243.182
Totaal	0	218.480	243.181

Opbrengsten droog

Ten opzichte van de realisatie 2015 dalen de opbrengsten droog met € 141.000. Ten opzichte van de begroting 2016 dalen deze met € 51.000. De daling van de opbrengsten droog ten opzichte van de realisatie 2015 komt doordat in de jaarrekening 2015 onterecht posten zijn opgenomen met betrekking tot de rioolheffing over het jaar 2014 en de voorziening egalisatie rioolheffing uit het jaar 2014, die beide vrij zijn gevallen.

De daling opbrengsten spoor komt door een te positieve inschatting over 2016 en met de ervaring uit 2015 voor 2017 naar een realistischer bedrag is terug gebracht. Ondanks het feit dat conform de havenstrategie nu al meer gebruik gemaakt wordt van het vervoer per spoor vallen de opbrengsten voor

het havenbedrijf later in de tijd door de kosten die gemaakt moeten worden voor het opstarten van nieuwe lijnen.

Opbrengsten droog	Rekening 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
Huuropbrengst stoomleiding	59.021	59.389	59.389
Spoor	470.479	524.994	454.414
Vergoedingrechten	510.944	510.000	511.000
Bijdrage riolering	1.346.207	1.199.933	1.220.961
Overige opbrengsten	883	3.516	900
Totaal	2.387.534	2.297.832	2.246.664

Kosten beheer nat

In 2017 stijgen de verwachte kosten nat ten opzichte van de realisatie 2015 met € 223.000 en ten opzichte van de begroting 2016 met € 309.000. Ten opzichte van 2015 stijgen de kosten nat in 2017 met name door het aantrekken van een breakbulkspeeler op IPM/kade ad. € 50.000 en het opnemen van een voorziening baggeren ad. € 353.000 conform het beheerplan. Daarentegen is de verwachting dat de afschrijvingskosten € 116.000 lager zijn.

Kosten beheer droog

In 2017 stijgen de kosten droog ten opzichte van de realisatie 2015 met € 1.742.000 en ten opzichte van de begroting 2016 met € 1.365.000.

Ten opzichte van 2015 stijgen de kosten droog, doordat met name meer kosten gemaakt zullen worden voor het verwezenlijken van fase 2 van de Wegenstructuurvisie 2030, onderdeel openbare verlichting. Voor het begrotingsjaar 2017 zijn deze kosten berekend op totaal € 550.000. Daarnaast is in de begroting 2017 rekening gehouden met een onttrekking uit de reserve ontwikkelingen voor een bedrag van € 1.300.000. Deze uitgaven worden gemaakt voor het verbeteren van de spoorveiligheid en de gedeeltelijke realisatie van de planstudie spoor. In de realisatie 2015 zijn de totale uitgaven ten behoeve de reserve ontwikkelingen € 40.000 geweest.

De stijging in 2017 ten opzichte van 2016 heeft met name te maken met de kosten uit de Wegenstructuurvisie 2030 ad € 550.000. Dit betreffen de kosten van het eerste jaar van het totale budget van € 2.050.000 verspreid over de jaren 2017 tot en met 2020. De overige stijging van de kosten wordt veroorzaakt door uitgaven reserve ontwikkelingen (€ 1.300.000 in begroting 2017 ten opzichte van € 900.000 in de begroting van het jaar 2016).

Programma Commerciële exploitatie

Exploitatie droog

Visie

Het haven- en industrieterrein Moerdijk ontwikkelt zich tot het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta. Het chemisch cluster van Moerdijk vormt in 2040 samen met de andere havens in deze delta één petrochemisch complex van wereldschaal, dat zich onderscheidt door duurzaamheid, efficiency, ruimtelijke kwaliteit en kennis. Om dit te bereiken heeft Moerdijk een concurrerend vestigingsklimaat met concurrerende uitgifteprijsen van gronden.

Externe invloeden

- Level playing field in Europees verband;
- De economische situatie is in grote mate bepalend voor de investeringsbereidheid van potentiële vestigingskandidaten en hun financiers;
- In de chemiesector vindt op continentaal niveau concentratie en schaalvergroting plaats;
- Schaarste aan grondstoffen beweegt steeds meer bedrijven tot een duurzame productie.

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf wil een concurrerende positie innemen als meest inlands gelegen zeehaven van Nederland. Om deze positie te bereiken, werkt het havenbedrijf aan concurrerende uitgifteprijsen van gronden en zorgt het voor een goede weg-, water-, buisleiding- en spoorinfrastructuur. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden voor een goed vestigingsklimaat.

Het havenbedrijf richt zich op een gronduitgifte van ten minste 10 hectare in 2017 excl. LPM, het vullen van ongebruikte kavels in bezit van derden en het invullen van bestaande bouw. Daarbij kiest het havenbedrijf specifiek voor het versterken en uitbouwen van bedrijven uit de topclusters chemie en biobased economy, maintenance (Industrial Park) en logistieke activiteiten zowel in bestaand havengebied als op het Logistiek Park Moerdijk (LPM). Vanuit de clustergedachte streven we naar het juiste bedrijf op de juiste plaats. Daarbij wordt ook naar zuinig ruimtegebruik en optimale synergie tussen bedrijven onderling gekeken om sterke clusters van bedrijven te bouwen.

Wat gaan wij doen

1. Versterken en uitbouwen topcluster logistiek

A. Verhoging van de containerstromen

Het streven blijft om een substantiële verhoging van de containerstromen voor de uitbouw van de haven van Moerdijk als trimodaal knooppunt te realiseren. Hiertoe zet het havenbedrijf in op drie pijlers:

1. Het aantrekken van nieuwe verladers. Het havenbedrijf zet in op het uitbreiden van opslag voor toegevoegdewaardeactiviteiten. Deze uitbreiding zal voor een deel in bestaand gebied gerealiseerd worden en deels op LPM. Conform het met de acquisitiepartners opgestelde

acquisitieplan richt de (internationale) acquisitie zich op de segmenten fashion/lifestyle, food en consumer packaged goods.

2. Verder versterken van de depotfunctie op Moerdijk. In samenwerking met de gevestigde deponhouders onderzoekt het havenbedrijf de mogelijkheden om deze functie optimaler op Moerdijk te (laten) organiseren.
3. Uitbreiden van de spoorverbindingen vanuit het Europese achterland. Het havenbedrijf brengt samen met vervoerders en verladers die deelnemen aan de spoortafel, en in samenwerking met bestaande initiatieven als Newways en de topsector Logistiek, volumes bij elkaar om nieuwe spoorverbindingen vanaf Moerdijk te starten. Voor 2017 ligt de focus op verbindingen naar Noorwegen en Polen (en vanuit daar ook China).

B. Onderzoeken van logistieke trends

In het in 2016 vastgestelde acquisitieplan is e-commerce niet als speerpunt benoemd, omdat de huidige logistiek ervan in mindere mate een havengebonden karakter heeft. Toch vormen e-commerce aankopen een toenemend aandeel in het koopgedrag van consumenten en dit heeft onder meer een groot effect op de logistieke afhandeling ervan. Met de kennispartners wordt bekeken of en hoe Moerdijk/LPM haar propositie hierop kan of moet aanscherpen.

C. Marketingcommunicatie

Het succes en de kracht van het logistiek cluster zal middels diverse marketingactiviteiten onder de aandacht worden gebracht. Het havenbedrijf neemt onder meer deel aan de beurzen Transport Logistics te München, de Fruit Logistica beurs in Berlijn en de Europese Warenbeurs in Parijs.

Risico's:

- Vertraging in de mogelijkheden voor uitgifte op LPM;
- Niet kunnen accommoderen van de vraag naar logistieke ruimte;
- Onvoldoende flexibiliteit en vrijheid in tarieven en voorwaarden ten opzichte van de concurrentie;
- Infrastructurele en operationele problemen bij het accommoderen van meer spoorvolume.

2. Versterken en uitbouwen cluster industrie

Het cluster industrie is te splitsen in drie deelclusters, waarop het havenbedrijf inzet.

A. Chemische industrie

Het chemiecluster van Moerdijk is sterk ontwikkeld rondom de productie van ethyleenoxide. Om dit ethyleencluster verder te versterken is samen met het chemiecluster Rotterdam een meerjarenactieprogramma opgesteld (rapport Rein Willems, 2016). De acquisitie richt zich op het aantrekken van een nieuwe ethyleenklant. Daarnaast wordt ingezet op het vergroten van de efficiency van het cluster door slimme uitwisseling van reststromen en warmte.

B. Biobased industrie

Samen met een aantal zittende spelers voert het havenbedrijf een marktverkenning uit naar kansen voor vergroening in de chemieketens met solvents en high olefins. Deze ketens hebben direct relatie met consumer products als verf en inkt, maar ook pharmaceuticals als crèmes en vinden hun basis in ethyleen en propyleen.

Op de cross-over tussen biobased en recycling verwacht het havenbedrijf in 2017 de eerste onderzoeksresultaten uit het pyrolysecluster. Het doel is om uit de kansrijke waardeketens nieuwe vestigers te realiseren op Moerdijk.

C. Recycling industrie

Binnen het beheergebied van het Havenbedrijf Moerdijk is een aantal installaties aanwezig die geschikt gemaakt kunnen worden voor andere recyclingtoepassingen, dan waar ze oorspronkelijk voor ontworpen zijn. Ook zijn er kansen om afvalstromen verder uit elkaar te halen waardoor een hoogwaardigere toepassing ervan mogelijk wordt. De huidige regelgeving is niet in alle gevallen toereikend om deze initiatieven mogelijk te maken. Ook de door de overheid geïnitieerde green deals blijken in de praktijk op deze beperking vast te lopen. Samen met het ministerie van Infrastructuur en Milieu zet het havenbedrijf zich in om de circulaire economie te stimuleren. Het havenbedrijf spant zich in om samen met een gevestigd bedrijf voor ten minste één stroom tot een succesvolle aanpak te komen.

Risico's:

- Onderzoeksresultaten uit het pyrolysecluster zijn ontoereikend en leiden niet tot het aantrekken van een nieuwe vestiger;
- Geen flexibiliteit binnen regelgeving omtrent recycling, waardoor de huidige moeilijkheden blijven bestaan.

Exploitatie nat

Visie

Het havenbedrijf zet in op duurzame groei van de overslag in de haven tot 26 miljoen ton in 2030. Het verhogen van de goederenoverslag is van belang om de kritische massa te generen die noodzakelijk is om nieuwe shortsealines aan te trekken. Ook is de groei in goederenoverslag nodig voor de verdere uitbouw van Moerdijk als multimodaal logistiek topcluster. Als extended gate is de haven van Moerdijk een geïntegreerd onderdeel van de logistiek van de hub-havens Rotterdam en Antwerpen. Het haven- en industrieterrein is multimodaal ontsloten en volwaardig onderdeel van de Europese goederencorridors. Om de duurzame groei van de overslag te realiseren en tevens de concurrentie aan te kunnen, heeft het havenbedrijf een scherp concurrentieprofiel als meest inlands gelegen zeehaven van Nederland.

Externe invloeden

- Het economische klimaat is van invloed op de omvang van ladingsstromen naar mainports als Rotterdam en Antwerpen;
- Verstoring van level playing field tussen zeehavens; oneigenlijke concurrentie op aanloop- en behandelingskosten waardoor schepen voor andere havens kiezen;
- Prijs van energie en de mate van verduurzaming.

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf neemt een concurrerende positie in als meest inlands gelegen zeehaven van Nederland. Om deze positie te realiseren, werkt het havenbedrijf aan optimale dienstverlening door stuwadoors, slimme logistieke oplossingen, concurrerende prijzen en optimale ondersteunende diensten als ICT- en douanefaciliteiten te bieden. Deze faciliteiten maken het onderscheid op grond waarvan partijen voor de haven van Moerdijk kiezen.

Het havenbedrijf richt zich op het vergroten van de overslag door het vervullen van de extended-gatefunctie voor de mainports Rotterdam en Antwerpen. Daarnaast wil het havenbedrijf zijn marktaandeel in shortseashipping op Verenigd Koninkrijk en Baltische Staten verviervoudigen. Dat geldt tevens voor het aandeel spoorgoederenvervoer. De duurzaamheidspropositie richt zich op de combinatie van waardetoevoegende logistiek en waardecreërende procesindustrie.

Wat gaan wij doen

1. Volumegroei in overslag

Extended gate

Vergroten van de overslag door het vervullen van de extended-gatefunctie voor de havens van Rotterdam en Antwerpen blijft een prioriteit. De haven van Moerdijk fungeert als centrale binnenvaart- en spoorhub voor de verdere Europese verspreiding van containers. Hierdoor worden deepseahavens en -terminals in staat gesteld hun modal split te verbeteren. De bestaande barge shuttle-verbindingen kunnen verder geoptimaliseerd worden wanneer er meer samengewerkt en gebundeld wordt tussen/met de andere terminals in Brabant. Hiervoor verstevigt het havenbedrijf de contacten met Multimodaal Coördinatie en Adviescentrum Brabant (MCA) en Brabant Intermodal Terminals.

Ook slimme planningtools kunnen de extended-gatefunctie versterken. Het verder synchroniseren van logistieke ketenprocessen heeft een positief effect op de concurrentiepositie van Moerdijk als haven- en industrieterrein. Samen met de betrokken havens wordt onderzocht hoe de binnenvaartcorridor Gent – Zeeland- Antwerpen – Moerdijk – Rotterdam door slimmere planningtools aan efficiëntie kan winnen.

Short sea

De kracht van Moerdijk als regionale shortseahaven wordt samen met logistieke dienstverleners verder vormgegeven en vermarkt. Concreet streven we naar het realiseren van een nieuwe lijn in het Baltisch Zeegebied.

Spoor

Met verladers werkt het havenbedrijf aan projecten om zo veel mogelijk lading te bundelen vanaf Moerdijk. Deze bundeling schept onder andere kansen voor een toename van het volume tankcontainers dat per spoor afgevoerd kan worden en wat nu over de weg gaat. De inzet is om tot een open boekingssysteem te komen op treinen (volumes) die Moerdijk heeft, waardoor nieuw volume makkelijker in kan stappen.

Risico's:

- Onvoldoende samenwerking tussen verladers voor spoorvervoer;
- Onvoldoende capaciteit om ladingstromen uit verschillende marktsegmenten met voldoende beladingsgraad en frequentie te bundelen.

2. Verstevigen (break)bulkpositie

Het grootste deel van het overslagvolume van Moerdijk bestaat uit natte, droge en breakbulkloading. Samen met de gevestigde bulkbedrijven geeft het havenbedrijf vorm aan verdere groei van maritiem volume. Daarbij ligt de focus op het aantrekken van nieuwe ladingpakketten over water en/of per spoor. De propositie van Moerdijk als (break)bulkhaven wordt verder aangescherpt en moet concreet een nieuwe vestiger in dit segment opleveren.

Risico's:

- Het havenbedrijf is niet in staat om een nieuwe vestiger, of een nieuw pakket met bestaande spelers aan te trekken.

Wat gaat het kosten

<i>Programma Commerciële exploitatie</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten nat	8.097	7.904	8.409	8.485	8.561	8.638	8.716	58.808
Opbrengsten droog	6.714	6.829	6.957	7.020	7.083	7.147	7.211	48.961
Kosten droog	-210	-129	-188	-190	-191	-193	-195	-1.296
Totaal Programma Commerciële exploitatie	14.601	14.604	15.178	15.315	15.452	15.592	15.732	106.473

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Opbrengsten nat

Vanaf 2015 wordt een aantal opbrengsten droog niet langer verantwoord in het programma Commerciële Exploitatie, maar in het programma Infrastructuur en Beheer. Het gaat hierbij om de opbrengsten huur stoomleiding, spoor, vergoedingsrechten, rioolheffing en vergunningsrechten.

In 2017 stijgen de opbrengsten nat met € 312.000 ten opzichte van 2015 en stijgen met € 505.000 ten opzichte van 2016. De stijging in 2017 ten opzichte van 2015 komt met name door meer opbrengsten havengelden in 2017 ten opzichte van 2015. De voornaamste reden hiervoor is de verwachting dat de overslag van zeescheepvaart weer op volledig niveau komt. In het jaar 2015 waren een aantal calamiteiten van invloed op het lagere overslagvolume. Daarnaast is de verwachting dat de erfpachtopbrengsten met € 50.000 zullen toenemen. De redenen hiervoor zijn enerzijds indexering en anderzijds uitgiften die in het jaar 2015 zijn gedaan die nu volledig meelopen in de jaarbegroting 2017.

Opbrengsten nat	Rekening 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
Zeehavengeld	3.101.778	3.017.520	3.311.188
Zeehavengeld garanties	93.466	90.773	95.156
Totaal zeehavengeld	3.195.244	3.108.293	3.406.344
Havengeld binnenvaart	1.227.105	1.286.663	1.363.143
Totaal havengeld binnenvaart	1.227.105	1.286.663	1.363.143
Totaal havengeld	4.422.350	4.394.957	4.769.487
Kadegeld	1.460.690	1.486.447	1.510.767
Vergunningrechten	218.480	0	0
Erfpacht opbrengsten kades en terrein	1.074.149	1.124.557	1.191.644
Verhuur opbrengsten kades en terrein	921.180	897.710	936.938
Overige opbrengsten	0	0	0
Totaal	8.096.848	7.903.671	8.408.836

Opbrengsten droog:

De opbrengsten droog stijgen in het begrotingsjaar 2017 met respectievelijk € 243.000 ten opzichte van het jaar 2015 en met € 128.000 ten opzichte van de begroting 2016. De voornaamste reden is indexering op bestaande contracten erfpacht en huur.

Opbrengsten droog	Rekening 2015	Begroting 2016	Begroting 2017
Erfpachtopbrengsten terrein	6.608.480	6.749.873	6.857.410
Verhuur opbrengsten terrein	110.910	79.442	99.792
Totaal	6.719.390	6.829.315	6.957.201

Kosten droog:

De kosten in 2017 dalen ten opzichte van de realisatie 2015 met € 22.000 en ten opzichte van de begroting 2016 stijgen de kosten met € 59.000.

De daling van de kosten ten opzichte van de realisatie worden veroorzaakt door minder algemene advieskosten ad. € 47.000. De reden hiervoor is dat in het jaar 2015 meer additionele businesscases zijn geweest die in het begrotingsjaar niet zijn te verwachten. Daar staat extra budget tegenover ten behoeve van "onderzoek spoorontwikkeling" ad. € 25.000.

Ten opzichte van het begrotingsjaar 2016 stijgen de kosten. De reden hiervoor is de terugkoop van terrein. De gemeentelijke belastingen komen voor rekening van het havenbedrijf. In de begroting 2017 is dit voor het gehele begrotingsjaar meegenomen.

Programma Veiligheid & Havenmeester

Veiligheid

Visie

Veiligheid en economische ontwikkeling kennen een gespannen verhouding, maar tegelijkertijd zijn ze onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het havenbedrijf ziet beide niet als tegenstelling, maar als symbiose die wij goed moeten organiseren. Economische ontwikkeling van het haven- en industriecomplex kan en mag niet ten koste gaan van de veiligheid, en dus van de leefbaarheid van de omgeving. Bovendien verhoogt een veilig complex de economische aantrekkelijkheid van Moerdijk. Daarom is veiligheid tevens een belangrijk visitekaartje.

Veiligheid is primair het domein van overheden. Zij bepalen de regelgeving en maatregelen en voeren controles en handhaving hierop uit. De wens om te excelleren in veiligheid wordt echter niet alleen door overheden gewenst. Ook onze bedrijven willen dat. Daar zijn ook echte koplopers onder, die zetten een stapje extra. Het havenbedrijf faciliteert deze overheden en de bedrijven maximaal op het gebied van veiligheid.

Excelleren in veiligheid beperkt zich voor het havenbedrijf niet tot fysieke veiligheid, zoals het hebben van een optimaal beveiligd complex voor zowel bestaand als nieuw areaal. Zelfredzaamheid, goede brandweezorg en gezondheidszorg zijn voor ons ook van het grootste belang.

Externe invloeden

- De criminaliteit neemt toe door gewijzigde economische omstandigheden;
- Criminelen worden steeds slimmer in het omzeilen van de beveiliging;
- Er is onvoldoende beeld bij handhavende instanties van de actuele veiligheidssituatie bij bedrijven;
- Goed voorbeeld doet goed volgen: onze vooroplopende bedrijven kunnen op het vlak van veiligheid een positieve uitwerking hebben op collega-bedrijven binnen ons gebied;
- Het bewustzijn qua veiligheid kan bij achterblijvende bedrijven laag zijn of blijven.

Wat willen we bereiken

Het haven- en industriecomplex van Moerdijk is én blijft excellent in totale veiligheid. Dit vraagt een state-of-the-artbeveiligingsapparaat en uit zich doordat ons complex tot een van de best beveiligde haven- en industriecomplexen binnen de Vlaams-Nederlandse Delta behoort. Om dit te bewerkstelligen hebben het havenbedrijf én het bedrijfsleven elkaar nodig. Daarom worden alle beveiligingsopgaven in gezamenlijkheid binnen de Stichting Beveiliging Industrierrein Moerdijk (SBIM) opgepakt. Wij beschikken over een voor haar taak optimaal uitgerust politiehandhavingsteam, dat zich specifiek richt op de havens van Moerdijk en Zeeland.

Voortdurende excellentie in totale veiligheid vraagt daarnaast een professionele brandweer die 24/7 is bemenst, die sterk is geoefend en is uitgerust met alle middelen die nodig zijn om de brandweezorg van ons terrein (waaronder het chemisch complex) te kunnen waarborgen. De speciaal voor dat doel opgerichte Stichting Brandweezorg Moerdijk (waarin overheden, bedrijfsleven en havenbedrijf

samenwerken) zorgt op financieel uitgebalanceerde wijze dat voor alle bedrijven, ook de zogenaamde BRZO-bedrijven, de brandweezorg is geoptimaliseerd.

Tot slot bestaat totale veiligheid uit de zorg voor gezondheid van alle medewerkers op het haven- en industrieterrein. Daarom is adequate gezondheidszorg aanwezig in het Port Health Center Moerdijk, dat op het terrein gevestigd is. Voorts beschikt het havenbedrijf samen met de gemeente Moerdijk en de Veiligheidsregio over een uniek alarmeringssysteem, waardoor alle bedrijven die op ons haven- en industrieterrein aanwezig zijn, snel hun calamiteitenplannen ten uitvoer kunnen brengen. Indien nodig vindt evacuatie plaats op basis van een degelijk evacuatieplan.

Wat gaan wij doen

1. Bedrijven stimuleren, ondersteunen en adviseren om te voldoen aan de regels van Port Security

Het havenbedrijf stimuleert alle bedrijven om te voldoen aan regelgeving in het kader van Port Security door het organiseren van gezamenlijke oefeningen en bijeenkomsten. Tevens wordt door middel van deze oefeningen en bijeenkomsten de bewustwording ten aanzien van veiligheid vergroot, waardoor het aantal ongevallen afneemt.

Risico's:

- Als havenbedrijven niet aan de verplichtingen inzake Port Security voldoen, kan de certificering ingetrokken worden. Daardoor mogen deze bedrijven geen zeeschepen meer ontvangen en loopt het havenbedrijf inkomsten mis.
- Als het aantal ernstige ongevallen toeneemt, straalt dit af op het imago van het haven- en industrieterrein Moerdijk.

2. Beveiliging verbeteren door uitbreiding van het verkeersdatasysteem

In 2016 heeft het havenbedrijf onderzocht wat het huidige verkeersdatasysteem aan data oplevert en op welke manier dit te verbeteren zou zijn, kijkend naar de ambitie om te excelleren in veiligheid. Op basis van de resultaten wordt overwogen het bestaande tel- en weegsysteem aan te passen en/of uit te breiden. Daardoor wordt het mogelijk om betere verkeersanalyses te maken.

Risico's:

- Zonder een uitbreiding en/of aanpassing aan het huidige verkeersdatasysteem is er geen koppelingsmogelijkheid met beveiliging;
- Zonder een adequaat verkeersdatasysteem kan er geen dynamische bewegwijzering worden toegepast.

3. Realiseren van een informatieknooppunt op het gebied van veiligheid en zorg

Na het invullen van de vlekkenkaart criminaliteit in 2016 wordt er een informatieknooppunt gerealiseerd op het gebied van veiligheid en zorg. Dit informatieknooppunt brengt informatie bij elkaar over mogelijke georganiseerde criminaliteit op het haven- en industrieterrein voor diverse deelnemende partners, zoals politie, belasting, maar ook handhavers van de gemeente Moerdijk. Van het havenbedrijf wordt inbreng van lokale kennis verwacht en het vergroten van de betrokkenheid van bedrijven bij het bestrijden van georganiseerde criminaliteit.

Risico's:

- Er is onvoldoende commitment tussen de deelnemers om informatie aan te leveren.

4. Zelfredzaamheid op een hoger niveau brengen

In 2016 heeft de gemeente Moerdijk samen met de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en het havenbedrijf het zelfredzaamheidsplan "Schuilen of vluchten" geïntroduceerd bij het bedrijfsleven. Dit plan geeft handvatten hoe te handelen bij grootschalige incidenten. Het havenbedrijf neemt in 2017 het initiatief tot het oefenen met dit plan.

Risico's:

- Er is onvoldoende medewerking van de partners in veiligheid om dit plan te beoefenen.

Havenmeester

Een vlotte, veilige, schone en beveiligde afwikkeling van het scheepvaartverkeer is van cruciaal belang voor het functioneren van het haven- en industrieterrein Moerdijk als vierde zeehaven van Nederland. Een vlotte en veilige afhandeling zonder vertragingen maakt de haven aantrekkelijk voor goederen en bedrijven.

De toename van scheepvaartbewegingen en de diversiteit van vaarweggebruikers vragen blijvend aandacht voor goede en veilige begeleiding. De havenmeester houdt 24/7 toezicht op de orde en veiligheid in de haven en geeft daarbij uitvoering aan de Haven- en terreinverordening. Havenafvalplannen, kwalitatief en kwantitatief goede wachtvoorzieningen en sterke informatievoorzieningen zijn daarbij een vanzelfsprekendheid.

Als zeehaven is Moerdijk tevens een toegang tot Europa. Dat brengt naast vele voordelen ook verplichtingen en verantwoordelijkheden met zich mee. Dit geldt zowel op het gebied van terrorismedreiging als op het gebied van volksgezondheid. De havenmeester is belast met de uitvoering van de *International Ship and Port facility Security Code (ISPS)* waarin de minimumeisen voor de beveiliging van schepen, havenfaciliteiten en overheidsinstellingen beschreven staan. Te denken valt aan het detecteren van bedreigingen van de veiligheid en het nemen van preventieve maatregelen om incidenten te voorkomen die een bedreiging vormen voor schepen en havenfaciliteiten betrokken in de internationale handel. Deze taak is door de burgemeester van Moerdijk gemandateerd. Daarom heeft de havenmeester een bijzondere positie binnen het Havenbedrijf Moerdijk.

Externe invloeden

- Bezuinigingsmaatregelen bij toeleverende partijen, zoals Rijkswaterstaat, waardoor de realisatie van belangrijke maatregelen voor de haven van Moerdijk (zoals een verkeersbegeleidingssysteem) bemoeilijkt of zelfs onmogelijk worden;
- De bezetting van de haven, en daarmee het aantal scheepsbewegingen, is afhankelijk van de contractuele afspraken tussen ladingeigenaren. Deze afspraken zijn meestal niet inzichtelijk, maar wel bepalend voor de keuze van (zee)haven of stuwadoor;
- Het niet of onvoldoende uitvoeren van ISPS-maatregelen door bedrijven, waardoor niet voldaan wordt aan wet- of regelgeving.

Wat willen wij bereiken

De haven van Moerdijk is een vlotte en veilige haven voor alle gebruikers. Daarom is de interne en externe informatievoorziening op orde en wordt voldaan aan nationale en internationale wet- en regelgeving. Dit bereiken wij onder meer door te kiezen voor nieuwe technologische mogelijkheden in computersystemen en slimme koppelingen van port community-systemen met ons eigen havenmanagementsysteem. Systematisch, steekproefsgewijs uitgevoerde controles van onze computersystemen dragen daarnaast bij aan de robuustheid van die koppelingen.

Bij calamiteiten heeft het havenbedrijf direct relevante informatie beschikbaar, bijvoorbeeld over de gevaarlijke lading aan boord van (zee)schepen. Met andere overheden zorgen wij voor een veilige vaarweg naar en van Moerdijk waarbij alle verkeersdeelnemers begeleid kunnen worden.

Voor wachtende (binnenvaart)schepen zijn voldoende wachtligplaatsen beschikbaar. Deze ligplaatsen zijn uitgerust met mogelijkheden die in een moderne, veilige en duurzame haven thuishoren. Denk hierbij aan autoafzetplaatsen, walstroomvoorzieningen en draadloos internet. Om duurzaamheid in de haven blijvend te stimuleren krijgen aantoonbaar schone schepen een korting op het havengeld en stimuleert het havenbedrijf het gebruik van LNG als brandstof.

Wat gaan wij doen

1. Ontwikkelen van de “Moerdijk Max”

Als zeehaven heeft Moerdijk een extra uitdaging door de langere vaartijd en beperkte diepgang ten opzichte van andere zeehavens. Samen met gebruikers en ontwerpers onderzoekt het havenbedrijf de kansrijkheid van het ontwikkelen van een schip met ideale afmetingen voor de haven van Moerdijk: de Moerdijk Max.

Risico's:

- Ontwerpers zien in het ontwerpen van de Moerdijk Max geen uitdaging.

2. Monitoren van het in 2016 vastgestelde uitvoeringsprogramma “Verkeersveiligheid Hollandsch Diep”

In 2016 is bestuurlijk een tiental maatregelen afgesproken om de veiligheid op de kruising Hollandsch Diep te vergroten. Daarbij is een monitoringsprogramma opgesteld om vast te stellen welk effect deze maatregelen hebben op het vergroten van de veiligheid. In 2017 worden de eerste resultaten bekend van deze maatregelen. Het havenbedrijf beoordeelt of deze resultaten voldoende bijdragen aan het vergroten van de veiligheid en een vlotte verkeersafhandeling op de vaarweg van en naar Moerdijk.

Risico's:

- Het monitoringsprogramma geeft onvoldoende informatie over de effecten van de maatregelen;
- De periode van monitoring is onvoldoende om de effecten van de maatregelen te kunnen beoordelen.

3. Registratiemogelijkheden via AIS onderzoeken en benutten

Tijdens het implementeren van het havenmanagementsysteem is een aantal opties aangedragen om voor de registratie van (binnenvaart)schepen het Automatische Identificatie Systeem (AIS) te benutten. Inmiddels is er de wettelijke verplichting voor schepen met een lengte groter dan 20 meter om dit locatiesysteem te gebruiken. Het havenbedrijf wil deze gegevens gebruiken, enerzijds voor verbeterde registratie van schepen, anderzijds voor effectievere ligplaatsplanning. Het havenbedrijf onderzoekt

hiervoor hoe andere havens deze gegevens gebruiken. Tevens onderzoekt het havenbedrijf of het mogelijk is om AIS-data van externe partijen, zoals RWS, te koppelen.

Risico's:

- Het havenmanagementsysteem kan de informatie uit AIS niet verwerken zonder vergaande aanpassingen;
- Controle op de invoer via AIS blijkt niet mogelijk;
- De aangeboden informatie is niet volledig. Ladinggegevens blijken niet toegankelijk;
- RWS staat koppelingen niet toe.

4. Invoeren van een bunkercontrolelijst voor het innemen van brandstof door zeeschepen

Het doel van het invoeren van een bunkercontrolelijst voor zeeschepen is het voorkomen van oliemorsingen en het illegaal blenden van afvalstoffen door brandstof. De ervaring in andere havens leert dat door het invullen van een bunkercontrolelijst de regels die in deze lijst zijn opgenomen worden nageleefd en risico's tot een minimum worden beperkt. Het havenbedrijf gebruikt de ervaringen van andere havens bij het realiseren van deze bunkercontrolelijst. Tevens realiseert het havenbedrijf in het havenmanagementsysteem een optie waarmee deze formulieren digitaal te benaderen zijn. Voorafgaand aan de invoer verzorgt het havenbedrijf toelichting op het gebruik van de controlelijst voor de doelgroep. De mogelijkheden tot invoer zijn al bij de aanpassing van de Haven- en terreinverordening in het kader van de governancewijziging meegenomen.

Risico's:

- De lijsten worden niet ingevuld en voorschriften niet nageleefd, waardoor risico's op schade aan mens en omgeving worden vergroot;
- Het bunkeren wordt niet gemeld bij de havendienst, waardoor controle op het invullen en naleven niet kan worden gecontroleerd.

Wat gaat het kosten

<i>Programma Veiligheid & Havenmeester</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten	494	497	470	474	478	483	487	3.383
Kosten	-1.392	-1.515	-1.456	-1.403	-1.413	-1.416	-1.428	-10.022
Totaal Programma Veiligheid & Havenmeester	-899	-1.018	-986	-929	-934	-933	-940	-6.639

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In 2017 dalen de opbrengsten ten opzichte van de realisatie 2015 met € 24.000 en dalen ten opzichte van 2015 met € 27.000. Er is sprake van minder huuropbrengsten door contractbeëindiging.

De kosten stijgen in 2017 ten opzichte 2015 met € 64.000 en dalen ten opzichte van 2016 met € 59.000. De stijging ten opzichte van het jaar 2015 komt met name door een te verwachte lagere (pos.) verrekening vanuit de Stichting Beveiliging Industrierrein Moerdijk (SBIM).

De bijdrage aan Port Health Centre komt in het jaar 2017 in zijn geheel te vervallen. Deze bijdrage kent een afbouwregeling tot en met het jaar 2016.

Programma Bedrijfsvoering

Bestuur, Strategie en Public affairs

Visie

In 2030 is de Vlaams-Nederlands Delta een sterk netwerk dat bestaat uit een samenwerking van concurrerende en complementaire havens, met ieder een eigen verantwoordelijkheid. Moerdijk is hét knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in dit netwerk.

De economische vitaliteit van het haven- en industriecomplex is gebaat bij maatregelen en investeringen die de aantrekkelijkheid en veiligheid van de omgeving voor haar bewoners ook in de toekomst waarborgen. Om de robuustheid van realisatie van onze ambities te waarborgen zetten wij in op nieuwe verdienmodellen en structurele samenwerkingsverbanden.

Al deze doelstellingen van de Havenstrategie vragen voor de bedrijfsvoering van het Havenbedrijf Moerdijk een verdere en blijvende professionalisering en een slagvaardige organisatie, omdat versterking van de verdiencapaciteit en beperking van de risico's noodzakelijk zijn.

Externe invloeden

- Het haven- en industrieel complex Moerdijk is op economisch en logistiek gebied onlosmakelijk onderdeel van de Vlaams-Nederlandse Delta. Conjuncturele ontwikkelingen in deze Delta bepalen in belangrijke mate ook de robuustheid van de ambities voor Moerdijk 2030;
- Externe onvoorziene gebeurtenissen op de beheerde terreinen kunnen druk leggen op het bestuur en de resultaten van het havenbedrijf;
- Politieke besluitvorming op cruciale dossiers van/voor het havenbedrijf kunnen gewenste ontwikkelingen vertragen of stil leggen.

Wat willen wij bereiken

De haven van Moerdijk heeft een stevige positie binnen de Vlaams-Nederlandse Delta door blijvend in te zetten op de unieke en complementaire activiteiten in Moerdijk. Deze versterking binnen het Vlaams-Nederlandse netwerk vraagt niet alleen om een intensieve inzet vanuit het havenbedrijf, zijn directe partners in de regio en het Rijk, maar vindt onder meer ook plaats door aansluiting bij de Branche Organisatie Zeehavens om de Nederlands havennetwerken nauwer te verbinden met het netwerk van wetenschappelijke instituten.

Het havenbedrijf positioneert zich als constructieve samenwerkingspartner in de regio. Er functioneert een gestructureerde organisatie, waarin bewoners, bedrijven en overheden met elkaar overleg plegen en informatie uitwisselen. Bewoners worden zo in staat gesteld mee te denken en te handelen op het gebied van vorm en inhoud van uitvoering. Een heldere rolverdeling, transparante communicatie en afspraak = afspraak vormen het kenmerk van deze organisatie. Wij staan voor transparantie in besluitvorming en het openbaar maken van besluiten en cijfermatige informatie.

Wat gaan wij doen

1. Complete, transparante en goed onderbouwde voorstellen voorleggen ter besluitvorming

Als regieorganisatie wint het havenbedrijf voldoende in- en externe adviezen in voorafgaand aan voor te stellen besluiten. Zo wordt optimaal gebruik gemaakt van hoogwaardige, actuele en specifieke kennis in de markt. In de verwerking van de adviezen tot voorstellen en besluiten heeft een afweging plaatsgevonden in de effecten op de balans tussen People, Planet en Profit. Het havenbedrijf zorgt voor een gecontroleerde productie die verloopt via staf en managementteam.

Risico's:

- Het opdrachtgeverschap voor de advisering wordt kwalitatief niet adequaat uitgevoerd, waardoor niet de juiste kennis uit de markt wordt ingehuurd;
- Er wordt onvoldoende tijd genomen om voorstellen op te stellen en kritisch te beoordelen.

2. Vervolg geven aan het Uitvoeringsprogramma Havenstrategie Moerdijk

In 2015 is het Uitvoeringsprogramma Havenstrategie Moerdijk 2015-2017 vastgesteld. In 2016 is tevens de bijdrage van onze strategische partners geformuleerd. In 2017 geeft het havenbedrijf hieraan een vervolg conform het advies van de Stuurgroep, samen met de gemeente Moerdijk, Provincie Noord-Brabant en onze stakeholders.

Risico's:

- De besluitvorming kan vertragen of tot afstel leiden.

3. Versterken van onze positie binnen de Vlaams-Nederlandse Delta

Het havenbedrijf onderzoekt, samen met zijn shareholders, welke strategische partners het havenbedrijf, zowel inhoudelijk als financieel, kunnen versterken bij het bereiken van de ambities uit de Havenstrategie. Daarnaast betrekken en binden wij (strategische) partners en werken wij aan draagvlak en commitment om resultaten te boeken. Het gaat daarbij om overheden, kennisinstellingen en daaraan gelieerde partners.

Risico's:

- De agenda van een potentiële partner sluit niet aan bij de ambities van het havenbedrijf.

4. Versterken van de positie en het imago van het havenbedrijf binnen diverse netwerken

Het havenbedrijf kan niet zonder Public Affairs die acteert in de netwerken die van belang zijn voor het realiseren van de ambities van het havenbedrijf. Public Affairs verbindt, makelt en schakelt zowel vanuit een algemene insteek als gekoppeld aan specifieke opgaven. Zichtbaarheid van het havenbedrijf in de netwerken werkt als katalysator voor het imago en het realiseren van de ambities. Maatwerk is daarbij de sleutel voor succes. In 2015 en 2016 stonden vooral lokale, regionale en landelijke netwerken centraal. In 2017 wordt onderzocht hoe het havenbedrijf zich verhoudt tot relevante internationale netwerken.

Risico's:

- Een relevant netwerk staat niet in voldoende mate open voor het havenbedrijf;
- Externe factoren kunnen het imago van het havenbedrijf in een netwerk negatief beïnvloeden.

Juridische zaken

Visie

Het havenbedrijf is een betrouwbare en zorgvuldige organisatie. Transparant in zijn dienstverlening en consequent in de waarborging van zijn juridische positie. Dit alles met inachtneming van de eisen van redelijkheid en billijkheid. Het havenbedrijf voldoet aan alle voor hem geldende wet- en regelgeving en gebruikt de ruimte die in die wet- en regelgeving wordt gegeven optimaal voor een effectieve en efficiënte uitoefening van zijn taak.

Het havenbedrijf komt zijn verplichtingen na, niet alleen met zijn eigen kansen en belangen als drijfveer, maar die van het haven- en industrieterrein Moerdijk als geheel. Daar wordt continu aan bijgedragen door juridische en strategische advisering aan de voorkant van het proces en door in te spelen op de verdere juridificering van handel en maatschappij.

Externe invloeden

- Bestaande wettelijke verplichtingen kunnen door de wetgever worden gewijzigd en/of;
- Er kunnen nieuwe verplichtingen ontstaan naar aanleiding van nieuwe wetgeving;
- Contractpartijen kunnen menen dat het havenbedrijf zijn verplichtingen niet nakomt of weigeren op hen rustende verplichtingen na te komen;
- Contractpartijen of belanghebbenden kunnen uit financieel en/of principieel oogpunt geneigd zijn tot juridische acties tegen het havenbedrijf;
- Partijen willen hun gelijk halen voor de rechter of bij de Europese Commissie in Brussel;
- Schadeclaims, door of vanwege de gerichtheid op groei van het haven- en industrieterrein Moerdijk;
- De populariteit van Alternatieve Geschillenbeslechting (Arbitrage en Mediation).

Wat willen wij bereiken

Een algeheel juridisch kwaliteitsbeleid gebaseerd op generieke juridische kennis draagt structureel bij aan de steeds verdere professionalisering van het havenbedrijf en het inzichtelijk maken en beheersen van (juridische) risico's.

Het havenbedrijf organiseert zowel bij interne als bij externe besluitvorming het juridisch advies aan de voorkant van het proces. Niet alleen voor de primaire processen, maar ook voor projecten. Dat betaalt zich uit in goed onderbouwde, begrijpelijke besluiten en overeenkomsten voor het havenbedrijf, zijn partners en andere belanghebbenden.

Daar waar onverhoopt niet preventief kan worden gehandeld of meegedacht, wordt door uitoefening van een adequate, correctieve functie optimale rechtsbescherming van het havenbedrijf bereikt. Dit realiseert het havenbedrijf door het vlot en inzichtelijk afhandelen van schadeclaims of klachten. Indien noodzakelijk, worden juridische procedures gevoerd (ondersteund door specialistische, externe kennis).

Wat gaan wij doen

1. Verdieping van specifieke thema's van de in 2016 uitgevoerde compliance risicoanalyse

In 2016 is in het kader van het strategisch complianceplan een compliance risicoanalyse uitgevoerd. De uitkomst daarvan leidt tot een aantal thema's die nadere verdieping vragen, bijvoorbeeld vanwege actuele externe ontwikkelingen. Te denken valt aan (wettelijke) ontwikkelingen op het gebied van cyberrisk en privacy (dataintegriteit), maar ook klantintegriteit. In 2017 zal het havenbedrijf de verdieping van deze thema's tezamen met zijn stakeholders ter hand nemen.

Risico's:

- De kans bestaat dat een risico uit de compliance risicoanalyse onterecht niet wordt verdiept. Om die kans dan wel de impact daarvan te verkleinen, passen wij zowel bij de analyse als bij de verdieping een meerogenprincipe toe.

2. Versterking intellectuele eigendomspositie

Een steeds verder digitaliserende en transparantere omgeving vraagt van het havenbedrijf van Moerdijk een adequate reactie. Denk aan onze website, maar ook de ontwikkeling van social media. De identiteit van een havenbedrijf komt meer en meer online tot uitdrukking. Intellectuele eigendomsrechten zijn daar onlosmakelijk mee verbonden. Met name het auteursrecht, het merkenrecht (logo's e.d.) en het handelsnamenrecht zijn daarbij van belang. In 2017 zal het havenbedrijf zijn intellectuele eigendomspositie daarom (verder) versterken.

Risico's:

- Er bestaat een kans dat het havenbedrijf door de (verdere) versterking van zijn intellectuele eigendomspositie in een (juridisch) conflict raakt met een derde. Mocht die kans zich verwezenlijken, dan proberen wij zo'n conflict eerst onderling op te lossen.

Financiën

Visie

Het havenbedrijf heeft een gezonde financiële bedrijfsvoering die voldoet aan alle van toepassing zijnde financiële wet- en regelgeving. Risico's zijn daarbij aanvaardbaar en inzichtelijk, zodat het havenbedrijf in control is en verantwoording kan afleggen aan zijn bestuurders en aan de samenleving. Omdat er sprake is van publieke middelen is transparantie van het grootste belang.

Externe invloeden

- Het herstel van de economie kan mogelijk niet voorkomen dat enkele van onze klanten toch nog in betalingsproblemen (komen te) verkeren;
- Het herstel van de economie kan mogelijk niet voorkomen dat onze grondposities zo veel minder waard worden dat dit niet (meer) opgevangen kan worden door de nog te realiseren winsten uit deze grondposities;
- Niet begrote substantiële kosten die afgewenteld worden op of niet begrote substantiële opbrengsten die ten goede komen aan het havenbedrijf;
- Nieuwe wet- en regelgeving, ook Europese, die van toepassing wordt op het havenbedrijf.

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf heeft een meerjareninvesteringsplan dat past bij de financiële mogelijkheden van het havenbedrijf en een jaarlijks sluitende begroting.

Daarnaast is de planning- en controlcyclus effectief en efficiënt. Effectief door tijdig de benodigde (financiële) stuurinformatie te verstrekken. Efficiënt door daarbij gebruik te maken van de laatste beproefde technische mogelijkheden.

Wat gaan wij doen

1. Financiële administratie inrichten volgens de geldende financiële wet- en regelgeving

Het havenbedrijf zorgt ervoor dat de financiële administratie voldoet aan het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) danwel titel 9 van boek 2 BW (Burgerlijk Wetboek).

Risico's:

- Door wijzigingen in de financiële wet- en regelgeving kan achteraf blijken dat het havenbedrijf niet meer heeft voldaan/voldeed aan bepaalde wet- en regelgeving.

2. Financiële administratie inrichten op het doen van aangifte vennootschapsbelasting (VPB)

Naar verwachting zijn de zeehavens vanaf 1 januari 2017 niet langer vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Het havenbedrijf zorgt ervoor dat de fiscale balans en winst- en verliesrekening op basis van de in 2016 met de belastingdienst afgestemde uitgangspunten eenvoudig uit de financiële administratie verzorgd kunnen worden.

Risico's:

- Het lukt niet om de uitgangspunten af te stemmen met de belastingdienst of de uitgangspunten zijn niet duidelijk, waardoor het niet mogelijk is de fiscale balans en winst- en verliesrekening eenvoudig uit de financiële administratie te verzorgen.

Communicatie

Visie

De communicatie van het havenbedrijf is erop gericht het haven- en industrieterrein Moerdijk te profileren als hét knooppunt van duurzame logistiek, duurzame chemie en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta. In deze profilering staan waardecreatie, duurzaamheid en veiligheid centraal.

Als het gaat om de omgeving, dan is het van belang om niet 'over de hoofden van de bewoners' te praten en te bepalen, maar om gezamenlijk op te trekken. De verhouding tussen havenbedrijf, bedrijven en bewoners is gelijkwaardig als het gaat om informatievoorziening, mogelijkheden voor constructief overleg en betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen die gaan over voor bewoners belangrijke onderwerpen.

Externe invloeden

- Incidenten op het haven- en industrieterrein kunnen het vertrouwen dat is opgebouwd door tijdige en transparante communicatie beschadigen;
- Verdere ontwikkeling van nieuwe en online media betekent een verdere analyse van de inrichting van de communicatie van het havenbedrijf in de toekomst (balans online versus traditionele media);

- Minder goed geïnformeerde regionale en lokale journalisten betekent een verarming van onafhankelijke journalistiek.

Wat willen wij bereiken

Een heldere rolverdeling, transparantie en afspraak = afspraak zijn de uitgangspunten voor communicatie vanuit het havenbedrijf om een gelijkwaardige relatie te bewerkstelligen met en tussen bewoners en bedrijven.

Bedrijven, overheden en omgeving kennen het haven- en industrieterrein Moerdijk als hét knooppunt voor duurzame logistiek, duurzame chemie en procesindustrie. Het havenbedrijf profileert zich als excellent en onderscheidend op deze gebieden.

Daarnaast zet het havenbedrijf marketingcommunicatie in ter ondersteuning van het programma Commercie, waarbij wij ons nadrukkelijk presenteren als aantrekkelijke vestigingsplaats in de topclusters.

Voor een goed 'naberschap' met de omgeving organiseert het havenbedrijf onderlinge bekendheid tussen bewoners en bedrijven. Ook zet het havenbedrijf economische revenuen in ten behoeve van vitaliteit en leefbaarheid van omliggende kernen via de Vitaliteitsregeling.

Wat gaan wij doen

1. Uitbreiden van de huisstijl

De ambities uit de Havenstrategie, en de missie en visie van het havenbedrijf zijn eind 2014 vertaald in een nieuw logo en een huisstijl voor de nieuwe website. Met een verdere vertaling en bredere inzet van deze huisstijl kunnen we onze organisatie naar buiten nog sterker profileren. In 2017 wordt de huisstijl daarom doorontwikkeld en vertaald naar diverse (nieuwe) formats voor communicatiemiddelen.

Risico's:

- Zonder uitbreiding van de huisstijl is er geen uniformiteit in uitstraling van het havenbedrijf. Dit komt het imago van het havenbedrijf niet ten goede.

2. Digitale dienstverlening via de website uitbreiden

Het havenbedrijf heeft sinds 2014 een nieuwe website die voldoet aan de eisen van het hedendaagse digitale tijdperk. Deze website biedt in de huidige vorm uitsluitend statische informatie. In 2017 wordt de website verder uitgebreid met het aanbieden van diensten. Tevens wordt de website een online community: gevestigde bedrijven kunnen zich uitgebreid presenteren via de website en zij hebben een login op 'mijn Port of Moerdijk' met een uitgebreid palet aan diensten. Zo zorgen we ook online voor een sterke en moderne positionering van Port of Moerdijk.

Risico's:

- De techniek rond websites verandert zo snel, dat een uitbreiding van de website van het havenbedrijf al snel weer verouderd is.

Personeel en Organisatie

Visie

Een regisserend havenbedrijf is klaar voor de toekomst: een regieorganisatie zoals die past in een complexe omgeving als die van het havenbedrijf. Ze brengt belangen en kennis en kunde bij elkaar en faciliteert, verbindt, stuurt en beheerst.

We hebben geconcludeerd dat, om regie mogelijk te maken, een sterke servicegerichte organisatie nodig is, op drie, elkaar versterkende niveaus:

1. Gebiedsontwikkeling, exploitatie en commercie (commerciële exploitatie, marketing, innovaties en duurzaamheid);
2. Gebiedsbeheer (infrastructurele projecten/gebiedsbeheer en veiligheid);
3. Serviceorganisatie (specialistische kennis en organisatie ondersteuning).

1. Gebiedsontwikkeling, exploitatie en commercie

Speelt zich voornamelijk af in de externe omgeving en krijgt daar inhoud, o.a. in contracten, projecten en programma's. De verantwoordelijkheidsgebieden:

- Commerciële exploitatie van het gebied & accountmanagement;
- (Strategische) marketing & sociaal economische effecten;
- Ontwikkeling en innovaties met partners & stakeholders;
- Duurzaamheid en leefbaarheid.

2. Gebiedsbeheer

Deze tweede schil is gebiedsgericht, maar krijgt inhoud vanuit de organisatie van het havenbedrijf (met gevoel voor de grotere context van het gebied). Het beslaat de twee verantwoordelijkheidsgebieden:

- Infrastructurele projecten en gebiedsbeheer;
- Veiligheidsbeleid, veiligheid en risicobeheer.

3. De Serviceorganisatie

De binnenste schil richt zich op het ondersteunen van de andere twee organisatiedelen door middel van:

- Specialistische kennis op gebied van financiën, juridische zaken en communicatie;
- Organisatorische ondersteuning op gebied van Planning en Control, HRM, Automatisering en Facilitaire zaken.

De directie is eindverantwoordelijk en draagt zorg voor:

- Verantwoord gebiedsbeheer in relatie tot de economische, politieke en sociale omgeving;
- De continuïteit en samenhang en het eindresultaat van ons havenbedrijf;
- Strategische issues en de strategische externe relaties.

Tussen de drie niveaus bestaat optimale samenwerking en afstemming door medewerkers die taakvolwassen en zelfsturend zijn en hun contactuele en communicatieve vaardigheden zo inzetten dat de samenhang goed is georganiseerd. Daarnaast is er een overlegstructuur die de samenwerking faciliteert.

Het managementteam bestaat uit vier programmamanagers en een directeur. De staf bestaat uit vijf adviseurs en fungeert als overall strategisch adviseur voor het managementteam; gevraagd en ongevraagd, programmaspecifiek en organisatiebreed.

Externe invloeden

- Externe trends die direct invloed hebben op onze HRM taak: groei en verbinding; individualisering van de arbeidsvoorwaarden en digitalisering.

Wat willen wij bereiken

Onze medewerkers zijn professionals en werken projectmatig. Ze zijn gericht op afstemming, intern en extern, en op het bereiken van resultaten op het juiste moment. Zij zijn kritisch en kiezen voor een integrale aanpak om tot een duurzame en veilige bedrijfsomgeving te komen. Van onze medewerkers wordt persoonlijk leiderschap en zelfsturing verwacht. Zij zetten hun contactuele en communicatieve vaardigheden in op basis van een hoog samenwerkingsbewustzijn.

Als werkgever is het havenbedrijf betrouwbaar en flexibel met marktconforme arbeidsvoorwaarden. Wij investeren in de blijvende ontwikkeling van onze medewerkers. Wij geven onze medewerkers alle ruimte waar dat kan en sturen bij waar nodig. Door elkaar feedback te geven op houding en gedrag blijft persoonlijke groei gewaarborgd. Tevens versterkt dit de onderlinge samenwerking.

Dit alles draagt bij aan de verdere professionalisering van het havenbedrijf.

Wat gaan wij doen

1. Invulling geven aan de Uitvoeringsagenda HRM

De beschreven context van externe en interne ontwikkelingen vraagt het nodige van HRM. De strategische keuzes die in de HRM-visie zijn gemaakt, zijn: persoonlijk leiderschap, resultaatgericht werken, goed werkgeverschap en een verantwoorde organisatie. Tot 2020 zet HRM hier op in.

In 2017 geeft HRM invulling aan de in 2016 opgestelde uitvoeringsagenda HRM, waarbij duurzame inzetbaarheid specifieke aandacht krijgt. Het doel hiervan is onze medewerkers gezond, gemotiveerd en competent in te kunnen blijven zetten om onze organisatiedoelen te bereiken. Dit alles dient aan te sluiten op de uitkomsten van het in 2016 uitgevoerde medewerkertevredenheidsonderzoek, de HRM-visie en de recente organisatieontwikkelingen.

Risico's:

- De organisatieontwikkelingen in 2016 hebben veel impact op HRM. Er bestaat daardoor een kans dat de uitvoeringsagenda HRM nog niet gereed is in 2016.

Informatisering en Automatisering

Visie

Voor het havenbedrijf fungeert informatisering en automatisering niet slechts als een hulpmiddel, maar als een strategisch wapen om zijn positie duurzaam te versterken. De ICT-voorzieningen zijn van excellent niveau. Met gebruikmaking van de 'Port of Moerdijk community' faciliteert, bedient en ontzorgt het zijn belanghebbenden. Uitgangspunten hierbij zijn proactiviteit, procesborging en real-time beschikbaarheid van data.

Externe invloeden

- Nieuwe technische mogelijkheden, waardoor het havenbedrijf mogelijk dient te (des)investeren;
- Wettelijke eisen die voor informatisering en automatisering van toepassing zijn op overheden;
- Data-uitwisseling met externe systemen, zoals Portbase. Of het nu gaat om havens, daaraan gerelateerde bedrijven of vanuit wetgeving gestelde eisen, alle partijen zijn gebaat bij transparantie en geborgde ontsluiting van data;
- Hacking/oneigenlijk gebruik van gegevens door ongewenste derden (cyber-criminaliteit);
- Onverantwoord verspreiden van persoonlijke of concurrentiegevoelige informatie;
- Afhankelijkheid van techniek, waardoor bij server-breakdown economische schade wordt geleden (omdat er niet meer gewerkt kan worden).

Wat willen wij bereiken

Een goed doordacht informatie- en automatiseringssysteem, waarmee relevante data real-time beschikbaar is, zowel voor intern als extern gebruik. Het risico op uitval van het systeem en op oneigenlijk en onverantwoord gebruik zijn hierbij tot een aanvaardbaar minimum beperkt.

Daarnaast streeft het havenbedrijf naar een archief dat op ieder moment voldoet aan de daarvoor geldende wet- en regelgeving, en dat op ieder moment overgedragen kan worden aan de bewaarplaats bij het provinciale archief.

Dit alles wordt op zodanige wijze gerealiseerd dat de organisatie op een innovatieve wijze ondersteund wordt in het realiseren van de ambities uit de Havenstrategie 2030.

Wat gaan wij doen

1. Definitieve overstap naar uitsluitend digitaal archiveren per 1 januari 2017

Vanaf 1 januari 2017 archiveert het havenbedrijf alleen nog digitaal. Gedurende het eerste half jaar van 2017 zullen alle digitaal gearchiveerde stukken nog wel op papier bewaard worden, maar niet meer gearchiveerd.

Risico's:

- In 2016 lukt het niet om tot een eenduidige, eenvoudige inrichting te komen van de documentstromen. Onduidelijk blijft wat te doen via SharePoint versus wat te doen via AX.

2. Doorontwikkelen van het ontsluiten van in AX en SharePoint beschikbare data via GIS

Het havenbedrijf maakt nog meer data die ontsloten is in ons ERP-systeem AX en in ons DMS-systeem SharePoint beschikbaar via het geografisch informatiesysteem (gis).

Risico's:

- Ontwikkelingen en werking van de diverse systemen in relatie tot elkaar vorderen niet snel genoeg, waardoor uitvoering en implementatie stagneren en kosten oplopen.

3. Doorontwikkelen van de informatievoorziening

Doelstelling voor 2017 is het optimaliseren van onze digitale informatievoorziening, zodat:

- er sprake is van actuele, betrouwbare, veilige en complete informatie;
- deze informatie op een veilige wijze plaats-, tijd- en device-onafhankelijk kan worden ontsloten;
- het voldoet aan veranderde wetgeving;
- het passend is in een nieuwe governancestructuur.

Risico's:

- Ontwikkelingen en werking van de diverse systemen in relatie tot elkaar vorderen niet snel genoeg, waardoor uitvoering en implementatie stagneren en kosten oplopen.

Facilitaire zaken

Visie

De huisvesting en faciliteiten van het havenbedrijf worden beheerd vanuit een integrale meerjaren-, duurzame, kwaliteitsvaste en -bewuste gedachte. Dit geldt zowel voor de hard-services (= gebouwgebonden installaties, bouwkundige inrichting en meubilair) als soft-services (diensten). Hierdoor kunnen medewerkers en gasten op een veilige en verantwoorde wijze hun werk uitvoeren in een aangename en verzorgde omgeving. De ambities van het havenbedrijf komen ook tot uiting in de uitstraling van het gebouw, de wijze waarop de faciliteiten worden beheerd en gebruikt, alsmede op en in de voorzieningen die aan medewerkers ter beschikking worden gesteld. Gastvriendschap, openheid en transparantie staan hierin centraal.

Externe invloeden

- Wet- en regelgeving;
- Stijgende behoefte aan facilitaire voorzieningen vanwege toenemende netwerkfunctie havenbedrijf.

Wat willen wij bereiken

Zowel gasten van het havenbedrijf als eigen medewerkers ervaren dat het havenbedrijf maatschappelijk verantwoord ondernemen, professionaliteit, veiligheid, duurzaamheid en gastvriendschap hoog in het vaandel heeft staan.

Wat gaan wij doen

1. Aanpassen van de publieke ruimtes in het kantoor van het havenbedrijf op basis van de huisvestingsvisie

In 2016 is een marktconsultatie uitgezet om een concrete vertaling te maken van de huisvestingsvisie passend bij de ambities die het havenbedrijf nastreeft. Deze vertaling leidt in 2017 tot het aanpassen van de publieke ruimtes in het kantoor van het havenbedrijf.

Risico's:

- Het havenbedrijf wil een passende belevingswaarde creëren van het kantoor voor medewerkers en klanten. Zonder aanpassingen aan het kantoor blijft die belevingswaarde achter, en daarmee wordt mogelijk ook het imago van het havenbedrijf aangetast.

Wat gaat het kosten

<i>Programma Bedrijfsvoering</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten Bestuur en Public Affairs	0	0	0	0	0	0	0	1
Opbrengsten Juridische zaken	1	-	1	1	1	1	1	5
Algemene baten	103	-	-	-	-	-	-	103
Rente baten	2.436	2.436	2.419	2.297	2.175	2.052	1.945	15.761
Opbrengsten Communicatie	53	54	54	54	54	55	55	379
Opbrengsten Personeel en Organisatie	52	1	-	-	-	-	-	52
Opbrengsten Informatisering en Automatisering	-	-	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten Facilitair	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal opbrengsten	2.644	2.491	2.474	2.352	2.230	2.108	2.001	16.301
Kosten Bestuur en Public Affairs	-454	-367	-317	-320	-323	-326	-329	-2.435
Kosten Juridische zaken	-88	-116	-128	-129	-131	-132	-133	-857
Kosten Financiën	-109	-139	-176	-101	-102	-103	-104	-834
Algemene lasten	-426	-	-	-	-	-	-	-426
Rente lasten	-5.846	-5.644	-5.656	-5.696	-5.708	-5.611	-5.578	-39.739
Kosten Communicatie	-229	-428	-283	-285	-288	-290	-293	-2.097
Kosten Personeel en Organisatie	-2.332	-2.228	-2.443	-2.460	-2.482	-2.505	-2.527	-16.978
Kosten Informatisering en Automatisering	-722	-323	-353	-415	-440	-431	-371	-3.055
Kosten Facilitair	-461	-456	-532	-555	-578	-601	-605	-3.789
Subtotaal kosten	-10.668	-9.701	-9.888	-9.963	-10.052	-9.998	-9.940	-70.209
Totaal Programma Bedrijfsvoering	-8.024	-7.210	-7.414	-7.611	-7.821	-7.890	-7.939	-53.908

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De opbrengsten van het programma Bedrijfsvoering dalen in 2017 ten opzichte van 2015 met € 170.000 en dalen ten opzichte van 2016 met € 17.000. De daling ten opzichte van 2015 komt met name door één incidentele baat in 2015 van € 103.000 naar aanleiding van ontvangen gelden voortvloeiend uit een verbeurd boetebeding, voor het niet tijdig bebouwen van een perceel.

De daling in 2017 ten opzichte van 2016 komt onder andere door het wegvallen van de bijdragen door deelnemers in het kader van werkzaamheden voor het Uitvoeringsprogramma Havenstrategie 2030 (zie opbrengsten Personeel en Organisatie).

De kosten van het programma Bedrijfsvoering dalen in 2017 ten opzichte van 2015 met € 780.000 en stijgen ten opzichte van de 2016 met € 187.000. De daling van de kosten ten opzichte van 2015 wordt voornamelijk veroorzaakt door:

- Het wegvallen van algemene kosten uit het jaar 2015 ad. € 426.000, die in dat jaar voornamelijk bestaan uit incidentele lasten. Verwijzend naar de jaarrekening 2015 betrof het een 2-tal getroffen schikkingen;
- Minder kosten voor informatisering en automatisering ad. € 369.000, door het bijna volledig afgeschreven zijn van de kantoorautomatisering in het jaar 2017. De investering zal pas in het 2018 plaatsvinden. Daarnaast minder advies- en onderhoudskosten op ICT-gebied;
- Minder kosten bestuur en public affairs ad. € 137.000. In het jaar 2015 zijn veel advieswerkzaamheden verricht op het onderwerp wijziging governance structuur. Hierdoor valt € 150.000 vrij;
- Minder rentelasten ad. € 190.000 op uitstaande kasgeldleningen.

Daarentegen zijn de volgende kostensoorten hoger ten opzichte van het jaar 2015:

- Meer kosten personeel en organisatie ad. € 111.000; als gevolg van CAO-verhoging 2016, generatiepact 2016 en uitbreiding van de commerciële afdeling;
- Meer kosten facilitair ad. € 71.000 door investeringen aan en in het gebouw in het jaar 2016, die vanaf dat jaar in de afschrijvingen “meelopen”. Daarnaast het reinigen en opwaarderen van faciliteiten ten behoeve van de veiligheid en duurzaamheid aan het gebouw;
- Meer kosten juridische zaken (meer kosten ten behoeve van verzekeringen door onder andere het afsluiten van een extra opstalverzekering in het kalenderjaar 2016), financiën (meer advieskosten rondom governance en fiscale VPB-consequenties) en communicatie (meer kosten rondom het verder uitwerken van de huisstijl). In zijn totaliteit € 160.000.

Paragraaf Exploitatieoverzicht en meerjarenperspectief

<i>Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu en Duurzaamheid</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten	85	78	86	87	88	89	90	602
Kosten	-235	-254	-240	-242	-244	-246	-248	-1.710
Totaal Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu en Duurzaamheid	-151	-177	-153	-155	-156	-158	-159	-1.108
<i>Programma Infrastructuur en Beheer</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten nat	-	218	243	245	248	250	252	1.456
Opbrengsten droog	2.388	2.298	2.247	2.267	2.288	2.308	2.329	16.125
Kosten Beheer nat	-1.405	-1.319	-1.628	-1.631	-1.634	-1.638	-1.641	-10.896
Kosten Beheer droog	-3.276	-4.253	-5.018	-5.080	-4.325	-4.124	-3.200	-29.277
Totaal Programma Infrastructuur en Beheer	-2.294	-3.056	-4.156	-4.198	-3.424	-3.203	-2.260	-40.173
<i>Programma Commerciële exploitatie</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten nat	8.097	7.904	8.409	8.485	8.561	8.638	8.716	58.808
Opbrengsten droog	6.714	6.829	6.957	7.020	7.083	7.147	7.211	48.961
Kosten droog	-210	-129	-188	-190	-191	-193	-195	-1.296
Totaal Programma Commerciële exploitatie	14.601	14.604	15.178	15.315	15.452	15.592	15.732	106.473
<i>Programma Veiligheid & Havenmeester</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten	494	497	470	474	478	483	487	3.383
Kosten	-1.392	-1.515	-1.456	-1.403	-1.413	-1.416	-1.428	-10.022
Totaal Programma Veiligheid & Havenmeester	-899	-1.018	-986	-929	-934	-933	-940	-6.639
<i>Programma Bedrijfsvoering</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Opbrengsten Bestuur en Public Affairs	0	0	0	0	0	0	0	1
Opbrengsten Juridische zaken	1	-	1	1	1	1	1	5
Algemene baten	103	-	-	-	-	-	-	103
Rente baten	2.436	2.436	2.419	2.297	2.175	2.052	1.945	15.761
Opbrengsten Communicatie	53	54	54	54	54	55	55	379
Opbrengsten Personeel en Organisatie	52	1	-	-	-	-	-	52
Opbrengsten Informatisering en Automatisering	-	-	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten Facilitair	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal opbrengsten	2.644	2.491	2.474	2.352	2.230	2.108	2.001	16.301
Kosten Bestuur en Public Affairs	-454	-367	-317	-320	-323	-326	-329	-2.435
Kosten Juridische zaken	-88	-116	-128	-129	-131	-132	-133	-857
Kosten Financiën	-109	-139	-176	-101	-102	-103	-104	-834
Algemene lasten	-426	-	-	-	-	-	-	-426
Rente lasten	-5.846	-5.644	-5.652	-5.676	-5.720	-5.641	-5.592	-39.771
Kosten Communicatie	-229	-428	-283	-285	-288	-290	-293	-2.097
Kosten Personeel en Organisatie	-2.332	-2.228	-2.443	-2.460	-2.482	-2.505	-2.527	-16.978
Kosten Informatisering en Automatisering	-722	-323	-353	-415	-440	-431	-371	-3.055
Kosten Facilitair	-461	-456	-532	-555	-578	-601	-605	-3.789
Subtotaal kosten	-10.668	-9.701	-9.884	-9.943	-10.064	-10.029	-9.953	-70.241
Totaal Programma Bedrijfsvoering	-8.024	-7.210	-7.411	-7.591	-7.833	-7.920	-7.952	-53.941
TOTAAL OPBRENGSTEN	20.421	20.315	20.887	20.931	20.976	21.023	21.086	145.637
TOTAAL KOSTEN	-17.188	-17.171	-18.414	-18.488	-17.871	-17.646	-16.665	-123.443
RESULTAAT	3.234	3.143	2.473	2.442	3.105	3.377	4.421	22.194
<i>Mutaties in reserves</i>	<i>Realisatie 2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>Totaal 2015-2021</i>
Beschikkingen ten laste van reserves	-3.319	-1.245	-1.481	-1.379	-612	-549	-13	-8.598
Toevoeging aan reserves	2.900	-	-	-	-	-	-	2.900
Totaal Mutaties in reserves	-419	-1.245	-1.481	-1.379	-612	-549	-13	-5.698
RESULTAAT NA BESTEMMING (excl.grondexploitaties)	3.653	4.388	3.953	3.821	3.717	3.926	4.433	27.892

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In bovenstaand overzicht zijn de financiële uitkomsten per programma voor 2017 tot en met 2021 weergegeven. Daarnaast zijn ter vergelijking de cijfers van de realisatie van 2015 en de begroting 2016 opgenomen. De begroting 2017 laat een positief resultaat na bestemming exclusief grondexploitaties zien

van € 3.953.000. Ten opzichte van de realisatie 2015 (€ 3.653.000 positief) betekent dit een stijging van € 300.000 en ten opzichte van de begroting 2016 (€ 4.388.000 positief) betekent dit een daling van € 435.000. Voor een toelichting op de financiële uitkomsten per programma wordt verwezen naar het betreffende programma.

Paragraaf Financiële positie en meerjarenperspectief

	<i>ultimo</i> 2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Beschikbaar op lange termijn							
Eigen Vermogen							
Algemene reserve	72.131	77.634	77.483	77.483	77.483	77.483	77.483
Bestemmingsreserves	13.104	14.489	12.603	11.864	11.890	12.452	12.479
Gerealiseerde resultaat	8.182	4.341	10.334	16.016	20.935	26.070	31.697
Totaal Eigen Vermogen	93.417	96.464	100.421	105.363	110.309	116.005	121.659
Voorzieningen							
Egalisatievoorzieningen	11.147	8.267	8.607	8.129	7.651	6.973	6.295
Totaal Voorzieningen	11.147	8.267	8.607	8.129	7.651	6.973	6.295
Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer							
Onderhandse leningen van binnenlandse banken en overige financiële instellingen	6.823	6.472	6.113	5.746	5.369	4.983	4.588
Kasgeldleningen (in combinatie met renteswaps)	113.700	122.979	126.010	127.819	127.063	123.499	119.924
Totaal vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer	120.523	129.451	132.123	133.565	132.432	128.482	124.512
Totaal beschikbaar op langere termijn	225.087	234.182	241.150	247.057	250.392	251.460	252.466
Materiële vaste activa							
Investeringen met economische nut	108.900	111.503	124.487	140.181	154.797	168.543	175.745
Investeringen in openbare ruimte met maatschappelijk nut	1.093	1.065	1.037	1.009	1.009	981	953
Totaal materiële vaste activa	109.993	112.569	125.525	141.191	155.806	169.524	176.698
Financiële vaste activa							
Kapitaalverstrekkingen aan deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0
Overige vorderingen	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327
Totaal financiële vaste activa	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327
Voorraden							
Onderhandenwerken, waaronder bouwgronden in exploitatie	106.684	111.211	105.223	95.464	84.183	71.533	65.366
Totaal voorraden	106.684	111.211	105.223	95.464	84.183	71.533	65.366
Totaal benodigd op langere termijn	227.005	234.107	241.075	246.982	250.317	251.385	252.391
Saldo beschikbaar als werkkapitaal	-1.918	75	75	75	75	75	75

Alle bedragen x 1.000 euro (€)

Algemene reserve

Saldo eind 2015	72.131
Dotatie uit winst 2015	5.866
Dotaties	0
Onttrekkingen	-362
Geraamd saldo eind 2016	<u>77.634</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	-151
Geraamd saldo eind 2017	<u>77.483</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2018	<u>77.483</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	<u>77.483</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2020	<u>77.483</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2021	<u><u>77.483</u></u>

Reserve ontwikkelingen

Saldo eind 2015	12.979
Dotaties uit winst 2015	2.121
Dotaties	0
Onttrekkingen	-883
Geraamd saldo eind 2016	<u>14.217</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	-1.917
Geraamd saldo eind 2017	<u>12.300</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	-767
Geraamd saldo eind 2018	<u>11.533</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	<u>11.533</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	536
Geraamd saldo eind 2020	<u>12.069</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2021	<u><u>12.069</u></u>

Zie ook overzicht investeringen zonder directe opbrengsten op blz. 57 waarmee bij de stand van de reserve ontwikkelingen rekening wordt gehouden.

Vitaliteitsregeling

Saldo eind 2015	124
Dotatie uit winst 2015	37
Onttrekkingen	-49
Correctie op onttrekkingen begroting 2016	49
Geraamd saldo eind 2016	<u>112</u>
Dotaties	44
Onttrekkingen	-12
Geraamd saldo eind 2017	<u>144</u>
Dotaties	40
Onttrekkingen	-12
Geraamd saldo eind 2018	<u>171</u>
Dotaties	39
Onttrekkingen	-12
Geraamd saldo eind 2019	<u>197</u>
Dotaties	38
Onttrekkingen	-13
Geraamd saldo eind 2020	<u>223</u>
Dotaties	40
Onttrekkingen	-13
Geraamd saldo eind 2021	<u><u>250</u></u>

Reserve egalisatie rioolheffing

Saldo eind 2015	0
Dotatie uit winst 2015	160
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2016	<u>160</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2017	<u>160</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2018	<u>160</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	<u>160</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2020	<u>160</u>
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2021	<u><u>160</u></u>

Exploitatie saldi

Saldo 2015	8.182
Dotatie uit winst 2015 naar Reserve ontwikkelingen	-2.121
Dotatie uit winst 2015 naar Algemene reserve	-5.866
Dotatie uit winst 2015 naar Vitaliteitsregeling	-37
Dotatie uit winst 2015 naar Reserve egalisatie rioolheffing	-160
Dotaties	4.388
Dotatie uit grondexploitaties	2.391
Correctie dotaties uit grondexploitie begroting 2016	-2.438
Geraamd saldo eind 2016	<u>4.341</u>
Dotaties	4.004
Dotatie uit grondexploitaties	1.989
Geraamd saldo eind 2017	<u>10.334</u>
Dotaties	3.866
Dotatie uit grondexploitaties	1.815
Geraamd saldo eind 2018	<u>16.016</u>
Dotaties	3.797
Dotatie uit grondexploitaties	1.122
Geraamd saldo eind 2019	<u>20.935</u>
Dotaties	4.013
Dotatie uit grondexploitaties	1.122
Geraamd saldo eind 2020	<u>26.070</u>
Dotaties	4.504
Onttrekkingen	1.122
Geraamd saldo eind 2021	<u><u>31.697</u></u>

Voorziening infra nat

Saldo eind 2015	2.653
Dotaties	343
Onttrekkingen	-384
Correctie op onttrekkingen begroting 2016	-100
Geraamd saldo eind 2016	<u>2.512</u>
Dotaties	343
Onttrekkingen	-488
Geraamd saldo eind 2017	<u>2.367</u>
Dotaties	343
Onttrekkingen	-600
Geraamd saldo eind 2018	<u>2.110</u>
Dotaties	343
Onttrekkingen	-600
Geraamd saldo eind 2019	<u>1.853</u>
Dotaties	343
Onttrekkingen	-800
Geraamd saldo eind 2020	<u>1.396</u>
Dotaties	343
Onttrekkingen	-800
Geraamd saldo eind 2021	<u><u>939</u></u>

Voorziening infra droog

Saldo eind 2015	1.720
Dotaties	715
Onttrekkingen	-802
Correctie op onttrekkingen begroting 2016	-204
Geraamd saldo eind 2016	<u>1.429</u>
Dotaties	715
Onttrekkingen	-595
Geraamd saldo eind 2017	<u>1.549</u>
Dotaties	715
Onttrekkingen	-923
Geraamd saldo eind 2018	<u>1.341</u>
Dotaties	715
Onttrekkingen	-923
Geraamd saldo eind 2019	<u>1.133</u>
Dotaties	715
Onttrekkingen	-923
Geraamd saldo eind 2020	<u>925</u>
Dotaties	715
Onttrekkingen	-923
Geraamd saldo eind 2021	<u><u>717</u></u>

Voorziening riolering

Saldo eind 2015	5.261
Dotaties	973
Onttrekkingen	-1.921
Correctie op onttrekkingen begroting 2016	0
Geraamd saldo eind 2016	<u>4.313</u>
Dotaties	973
Onttrekkingen	-961
Geraamd saldo eind 2017	<u>4.325</u>
Dotaties	973
Onttrekkingen	-986
Geraamd saldo eind 2018	<u>4.312</u>
Dotaties	973
Onttrekkingen	-986
Geraamd saldo eind 2019	<u>4.299</u>
Dotaties	973
Onttrekkingen	-986
Geraamd saldo eind 2020	<u>4.286</u>
Dotaties	973
Onttrekkingen	-986
Geraamd saldo eind 2021	<u>4.273</u>

Voorziening baggeren

Saldo eind 2015	1.513
Dotaties	0
Onttrekkingen	-2.388
Correctie op onttrekkingen begroting 2016	888
Geraamd saldo eind 2016	<u>13</u>
Dotaties	353
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2017	<u>366</u>
Dotaties	353
Onttrekkingen	-353
Geraamd saldo eind 2018	<u>366</u>
Dotaties	353
Onttrekkingen	-353
Geraamd saldo eind 2019	<u>366</u>
Dotaties	353
Onttrekkingen	-353
Geraamd saldo eind 2020	<u>366</u>
Dotaties	353
Onttrekkingen	-353
Geraamd saldo eind 2021	<u>366</u>

Materiële vaste activa

Investerings met economisch nut

Saldo eind 2015	108.900
Investerings	1.150
Erfpachtgronden	2.893
Afschrijvingen	-1.440
Geraamd saldo eind 2016	<u>111.503</u>
Investerings	450
Erfpachtgronden	13.682
Afschrijvingen	-1.148
Geraamd saldo eind 2017	<u>124.487</u>
Investerings	0
Erfpachtgronden	16.866
Afschrijvingen	-1.172
Geraamd saldo eind 2018	<u>140.181</u>
Investerings	0
Erfpachtgronden	15.827
Afschrijvingen	-1.212
Geraamd saldo eind 2019	<u>154.797</u>
Investerings	0
Erfpachtgronden	14.965
Afschrijvingen	-1.219
Geraamd saldo eind 2020	<u>168.543</u>
Investerings	0
Erfpachtgronden	8.360
Afschrijvingen	-1.158
Geraamd saldo eind 2021	<u>175.745</u>

Materiële vaste activa

Investerings in openbare ruimte met maatschappelijk nut

Saldo eind 2015	1.093
Investerings	0
Afschrijvingen	-28
Geraamd saldo eind 2016	<u>1.065</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	-28
Geraamd saldo eind 2017	<u>1.037</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	-28
Geraamd saldo eind 2018	<u>1.009</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2019	<u>1.009</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	-28
Geraamd saldo eind 2020	<u>981</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	-28
Geraamd saldo eind 2021	<u>953</u>

Financiële vaste activa

Kapitaalverstrekkingen aan deelnemings

Saldo eind 2015	0
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2016	<u>0</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2017	<u>0</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2018	<u>0</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2019	<u>0</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2020	<u>0</u>
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2021	<u>0</u>

Financiële vaste activa

Overige uitzettingen met een rentetyposche looptijd van één jaar of langer

Saldo eind 2015	10.327
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2016	10.327
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2017	10.327
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2018	10.327
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2019	10.327
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2020	10.327
Investerings	0
Afschrijvingen	0
Geraamd saldo eind 2021	10.327

Grondexploitatie

Saldo eind 2015	106.684
Opbrengsten	-2.893
Investerings	4.984
Rentekosten	2.436
Geraamd saldo eind 2016	111.211
Uitgifte erfpachtgronden	-13.682
Investerings	5.275
Rentekosten	2.419
Geraamd saldo eind 2017	105.223
Opbrengsten	-16.866
Investerings	4.810
Rentekosten	2.297
Geraamd saldo eind 2018	95.464
Opbrengsten	-15.827
Investerings	2.372
Rentekosten	2.175
Geraamd saldo eind 2019	84.183
Opbrengsten	-14.965
Investerings	263
Rentekosten	2.052
Geraamd saldo eind 2020	71.533
Opbrengsten	-8.360
Investerings	247
Rentekosten	1.945
Geraamd saldo eind 2021	65.366

Paragraaf Uitgangspunten begroting

De begroting 2017 en het meerjarenperspectief dienen jaarlijks zelfstandig sluitend te zijn.

De opbrengsten voor 2017 worden gebaseerd op een neutraal perspectief. Alleen als er voldoende zekerheid bestaat over de inkomsten worden deze begroot. De onderbouwing bestaat uit een prijs- en hoeveelheidsfactor. Indien van toepassing worden zowel de inkomsten voor 2017 als voor de volgende jaren ten opzichte van het voorgaande jaar verhoogd met de tariefstijging.

Het havengeld vormt voor het havenbedrijf een belangrijke inkomstenpost. Het havenbedrijf heeft een samenwerkingsovereenkomst met het HbR (Havenbedrijf Rotterdam N.V.) voor het innen van zeehavengelden. Bij de vaststelling van de tarieven zeehavengeld wordt het beleid van Rotterdam gevolgd. Het is de verwachting dat het HbR een tariefstijging zal toepassen van 0,9% voor 2017. Voor het binnenhavengeld wordt ook een tariefstijging van 0,9% verwacht. Voor de 10 bedrijven met de meeste overslag heeft afstemming plaatsgevonden en is een prognose voor 2017 opgesteld voor de overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart. Voor de overige overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart is op basis van de realisatie 2015 een raming voor 2017 gemaakt.

De tarieven voor vergunningen en vergoedingen zijn gebaseerd op overeenkomsten met de betrokken bedrijven. In deze overeenkomsten worden de te betalen vergoedingen onder andere ontleend aan het tarievenreglement. Het tarievenreglement wordt jaarlijks geïndexeerd, gebaseerd op de door het CPB (Centraal Plan Bureau) verwachte CPI (Consumenten Prijs Index). Voor 2017 wordt gerekend met 0,9%.

Erfpachtcanons en huren worden in overeenstemming met het contract in rekening gebracht. Met de ingang van de Algemene Voorwaarden 2005 worden nieuwe erfpacht- en huurovereenkomsten jaarlijks geïndexeerd.

De kosten voor 2017 worden grotendeels gebaseerd op de gemaakte kosten in 2015. De onderbouwingen bestaan uit een prijs- en hoeveelheidsfactor. Indien van toepassing worden kosten voor 2017 als ook voor de volgende jaren ten opzichte van het voorgaande jaar verhoogd met de te verwachte inflatie gebaseerd op de door het CPB (Centraal Plan Bureau) verwachte CPI (Consumenten Prijs Index) voor 2017 zijnde 0,9%.

Bij de grondexploitaties wordt in principe rekening gehouden met rentekosten (over de grond) met uitzondering van de grondexploitaties die gestart zijn voor 1 januari 2004. De toe te rekenen rentekosten worden gebaseerd op de rente die betaald wordt.

Personeelskosten en kosten facilitaire zaken worden niet doorberekend aan producten. De genoemde bedragen in deze begroting zijn exclusief omzetbelasting.

Paragraaf Lokale heffingen en tarieven

Lokale heffingen

De rioolheffing, ingevoerd in 2005, is de enige lokale heffing die het havenbedrijf kent.

Deze heffing is gebaseerd op het aantal m³ afvalwater dat direct of indirect wordt afgevoerd op het rioolstelsel van het havenbedrijf. Hierbij wordt het aantal m³ afvalwater gesteld op het aantal m³ water dat naar het eigendom is toegevoerd. De gegevens zoals die bekend zijn bij Brabant Water gelden daarvoor als uitgangspunt. Er wordt uitgegaan van de gegevens van het belastingjaar dat aan de verbruiksperiode voorafgaat. Alle gebruikers die meer dan 1.000 m³ lozen worden op basis van een door hen ingevuld aangiftebiljet aangeslagen.

De heffing en invordering van de rioolheffing wordt namens het havenbedrijf door de Belasting samenwerking West-Brabant uitgevoerd. De verordening op de heffing en invordering van rioolheffing 2017 wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur. Deze wordt vervolgens gepubliceerd door zowel de provincie Noord-Brabant als de gemeente Moerdijk.

Tarieven

Het havenbedrijf kent de volgende tarieven:

- Zeehavengelden;
- Binnenhavengelden;
- Kadegelden;
- Overige tarieven.

De Raad van Bestuur stelt de Verordening tot derde wijziging van de Verordening op de heffing en invordering Haven- en Kadegelden 2014 vast. Deze wordt vervolgens gepubliceerd door zowel de provincie Noord-Brabant als de gemeente Moerdijk.

Het Dagelijks Bestuur stelt het Tarievenreglement 2017 vast. Vervolgens worden de tarieven als Tarievenreglement en Tarieventabel op papier verspreid onder de bedrijven en gepubliceerd op de website.

Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In deze paragraaf wordt ingegaan op de beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de algemene reserve en bedraagt € 72 miljoen per 31 december 2015.

Beschikbaar weerstandsvermogen	
Algemene reserve	€ 72.130.536,00
Totaal	€ 72.130.536,00

De benodigde weerstandscapaciteit bedraagt € 20 miljoen gebaseerd op een update van de risicoanalyse van begin 2016. De risicowaarde per risico wordt daarbij bepaald op basis van het mogelijk schadebedrag maal de kans dat het zich zal voordoen.

Benodigde weerstandsvermogen	
Risicowaarde alle risico's reguliere exploitatie	€ 20.468.000,00
Totaal	€ 20.468.000,00

De 10 grootste risico's van de 64 geïdentificeerde risico's vertegenwoordigen een risicowaarde van € 18 miljoen en zijn in onderstaand overzicht terug te vinden.

Risico	Gevolgen	Financieel	Kans ¹⁾	Percentage	Kans x financieel
<i>Spoor:</i> Toename spoorvervoer van chemische producten / gevaarlijke stoffen.	Infrastructurele aanpassing (spoor verleggen).	10.000.000	3	50%	5.000.000
<i>Erfpacht:</i> Een pachter kan niet aan zijn verplichtingen voldoen. Bijvoorbeeld in geval van faillissement.	Er moet een voorziening voor oninbaarheid worden getroffen. Dit heeft tevens gevolgen voor de inning van haven- en kadegelden, vergunningen en rioolrecht.	5.000.000	3	50%	2.500.000
<i>Riolering:</i> Noodzakelijke (grote) investeringen om te kunnen blijven voldoen aan de eisen vanuit milieu en veiligheid. Bijvoorbeeld de aanleg van een gescheiden rioolsysteem.	Hogere kosten door grote – niet geplande – investeringen, waarvoor financiering moet worden aangetrokken.	10.000.000	2	25%	2.500.000
<i>Waarborgregeling kern Moerdijk</i>	In de Havenstrategie 2030 is vastgelegd dat Havenschap garant staat voor 90% van de huizenprijs in Moerdijk indien woningen niet voor deze waarde kunnen worden verkocht. De regeling geldt tot 2030. Worstcase EUR 18,9 miljoen minus base case EUR 9,5 miljoen.	9.400.000	2	25%	2.350.000
<i>Erfpacht:</i> Terugkrijgen van vervuilde grond of vervuiling in bestaand gebied.	Extra kosten voor sanering van gronden.	5.000.000	2	25%	1.250.000
<i>Duurzaamheid:</i> Ontwikkelingen in- of uitbreiding van het haven- en industrieterrein Moerdijk moet passen binnen beleid en regelgeving op het gebied van duurzaamheid. Denk daarbij aan Natura 2000, gebiedszonering en regelgeving met betrekking tot uitstoot.	Groei kan hierdoor worden vertraagd of geblokkeerd, wat gevolgen heeft voor de concurrentiepositie van het haven- en industrieterrein. Wanneer bijvoorbeeld regelgeving met betrekking tot gebiedszonering wordt aangescherpt, wordt uit te geven grond minder aantrekkelijk. Dit leidt mogelijk tot lagere inkomsten.	5.000.000	2	25%	1.250.000
<i>Stremming:</i> Langdurige stremming van één van de havens.	Het haven- en industrieterrein is niet bereikbaar voor (zee)schepen. Kosten door claims van benadeelden/ bedrijven plus extra kosten voor opheffen stremming. Lagere inkomsten door mislopen havengelden. Dit risico is niet verzekeraar.	10.050.000	1	10%	1.005.000
<i>Natuur:</i> Een natuurramp of overstroming.	Infrastructuur beschadigd.	10.000.000	1	10%	1.000.000
<i>Financiering:</i> Rabobank maakt in 2017 gebruik van recht om swap € 26.250.000 op te zeggen	De negatieve marktwaarde dient betaald te worden. En er zal opnieuw een financiering inclusief de negatieve marktwaarde afgesloten moeten worden.	5.800.000	1	10%	580.000
<i>Vaarroute:</i> De vaarroute op het Hollandsch Diep – of één van de andere wateren waardoor schepen het haven- en industrieterrein kunnen bereiken – wordt omvloende uitgediept.	Misgelopen havengelden. Tevens verslechterde concurrentiepositie / vestigingsklimaat haven- en industrieterrein Moerdijk, waardoor bedrijven besluiten zich niet in Moerdijk te vestigen.	2.000.000	2	25%	500.000

De nog te realiseren winst uit de grondexploitaties na 2015 wordt geraamd op € 38.098.000 en de risicowaarde (mogelijk schadebedrag maal de kans dat het zich zal voordoen) van alle ingeschatte grondexploitatierisico's bedraagt € 20.524.000. Zolang de nog te realiseren winst uit de grondexploitaties

hoger is dan de risicowaarde wordt er geen reserve aangehouden voor de grondexploitaties en worden deze niet meegenomen bij de benodigde weerstandscapaciteit.

Het risicobeleid is erop gericht om zicht te houden op de risico's die het havenbedrijf loopt, om de kans dat risico's zich voordoen zo klein mogelijk te houden, en om ervoor te zorgen dat, als een risico zich voordoet, dat opgevangen kan worden.

In onderstaande tabel zijn de verplichte kengetallen terug te vinden:

	Realisatie 2014	Begroting 2015	Realisatie 2015
Netto schuldquote	6	nb	4
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	6	nb	4
Solvabiliteitsratio	38	nb	40
Structurele exploitatieruimte	36	7	12
Grondexploitatie	5	nb	3
Belastingcapaciteit	nvt	nvt	nvt

Met deze kengetallen kan (meer) inzicht verkregen worden in de financiële weerbaar- en wendbaarheid van het Havenschap. De kengetallen zullen altijd in samenhang moeten worden gezien, omdat ze alleen gezamenlijk en in hun onderlinge verhouding een goed beeld kunnen geven van de financiële positie. De netto schuldquote en netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen geven een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie. Omdat er geen leningen zijn verstrekt, is de netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen gelijk aan de netto schuldquote. Deze is in 2015 ten opzichte van 2014 afgenomen/verbeterd van 6 naar 4. Het solvabiliteitsratio geeft de mate aan waarin het Havenschap aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De solvabiliteitsratio is in 2015 ten opzichte van 2014 toegenomen/verbeterd van 38 naar 40. Het kengetal structurele exploitatieruimte geeft aan hoe groot de structurele exploitatieruimte is. Deze is in 2015 ten opzichte van de realisatie 2014 afgenomen/verslechterd van 36 naar 12 en ten opzichte van de begroting 2015 toegenomen/verbeterd van 12 naar 7. Het kengetal grondexploitatie geeft aan hoe groot de grondpositie (de waarde van de grond) is ten opzichte van de totale (geraamde) baten. De grondexploitatie is in 2015 ten opzichte van 2014 afgenomen/verbeterd van 5 naar 3. Omdat het Havenschap geen OZB en de opcenten als belangrijkste eigen belastinginkomsten heeft is het kengetal belastingcapaciteit niet van toepassing.

Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

Het havenbedrijf beheert de volgende kapitaalgoederen:

- Natte infrastructuur;
- Groen;
- Wegen;
- Wegmeubilair;
- Gebouwen;
- Observatie- en beveiligingsvoorzieningen.

Het onderhoud van deze kapitaalgoederen en de financiële verwerking hiervan is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

Natte infrastructuur

Op basis van de gesloten overeenkomst met de Rijksvaarweg beheerder voor onderhoud aan de vaarweg resteert voor het havenbedrijf het onderhoud van de insteekhavens en de binnen het beheergebied vallende strook aan het Zuid-Hollandsch Diep. Dit betekent dat het havenbedrijf alleen de kosten voor het op diepte houden van de insteekhavens en de strook aan het Zuid-Hollandsch Diep moet betalen, almede het laatste stuk vaarweg naar SNCM (Shell Nederland Chemie Moerdijk).

In eind 2014 opgestelde baggerplan zijn afspraken gemaakt over het tijdsplan voor het op diepte brengen en houden van de havens. Daarbij is rekening gehouden met de verwachte aangroei van slib. Dit plan vormt de onderbouwing voor de voorziening baggeren.

In het beheer- en onderhoudsplan havenbedrijf Moerdijk van 30 juni 2011 zijn periodieke inspecties opgenomen voor bestaande en nieuwe natte infrastructuur. Deze jaarlijkse terugkerende inspectie- en onderhoudskosten zijn begroot op € 175.000. Voor groot onderhoud aan de natte infrastructuur wordt voor 2017, volgens het nat beheerplan uit 2011, € 343.000 gedoteerd aan de voorziening nat.

In 2016 is het beheerplan Nat en het baggerplan geactualiseerd. De exacte werkzaamheden voor 2017 en de verdere dotatiebijdragen voor de middellange termijn voor instandhouding van de assets komen voort uit deze plannen.

Onderhoud Wegen

Alle wegen en fietspaden zijn opgenomen in het Beheerplan wegbeheer 2011-2015 van 1 november 2010. Uitgangspunt is het functionele gebruik van de verschillende wegen. Naast het feit dat op sommige wegen een intensief verkeersgebruik plaatsvindt, is ook het relatief hoge aanbod van vrachtverkeer van invloed op een versnelde slijtage. Daarnaast vindt een relatief hoog percentage van buitenprofiel transporten plaats. Jaarlijks vinden inspecties plaats die in het wegbeheersysteem verwerkt worden. Samen met de technische kwaliteit van de wegen geeft dit een uitkomst van de te verwachten levensduur bij hetzelfde gebruik. Storting in de voorziening infra droog wordt bepaald door het geraamd groot

onderhoud. Iedere 4 jaar wordt de dotatie opnieuw bepaald. Voor de begroting 2017 wordt op basis van het Beheerplan wegbeheer 2011-2015 € 715.000 gedoteerd.

Ook voor klein onderhoud (kleine reparaties en vervangingen) zijn de eerdergenoemde inspecties de basis. Door dit kleine onderhoud kan de levensduur van wegen verlengd worden zonder dat er van achterstallig onderhoud sprake is.

Op basis van de plannings van het wegbeheersysteem worden uitgangspunten bepaald en een doelmatige uitvoering van een combinatie van klein en grootonderhoud uitgevoerd. Klein onderhoud maakt onderdeel uit van het stabiel beheer (overeenkomst voor dagelijks operationeel beheer en onderhoud) en groot onderhoud blijft voor rekening en risico van het havenbedrijf. De juiste verhouding van klein en groot onderhoud dient bewaakt te worden.

In 2016 is het beheerplan droog geactualiseerd. De exacte werkzaamheden voor 2017 en de verdere dotatie bijdragen voor de middellange termijn voor instandhouding van de assets komen voort uit deze plannen.

Onderhoud Riolering

Het rioleringsstelsel omvat 9 gemalen, een verzamelkelder, persleidingen en een vrijval riool. In 2002 is gestart met de uitvoering van een stappenplan met als doel de theoretische benadering van onderhoud en vervanging te baseren op actuele praktijkgerichte gegevens. Er vinden inspecties plaats die worden bijgewerkt in het rioolbeheersysteem. De uitvoering van deze plannen wordt als onderdeel van het stabiel beheer (overeenkomst voor dagelijks operationeel beheer en onderhoud) uitgevoerd. Daarbij worden geconstateerde kleine schades direct hersteld. Een aangepast rioolbeheersysteem zal de basis zijn voor verder klein en groot onderhoud, waarbij klein onderhoud onderdeel wordt van het stabiel beheer. Iedere 4 jaar wordt de dotatie opnieuw bepaald. Voor de begroting 2016 wordt op basis van het Havenschap Moerdijk Rioolbeheerplan 2012-2016 van 30 mei 2011 € 973.000 gedoteerd.

In 2016 is het beheerplan riolering geactualiseerd. De exacte werkzaamheden voor 2017 en de verdere dotatie bijdragen voor de middellange termijn voor instandhouding van de assets komen voort uit deze plannen.

Onderhoud openbare verlichting

Het onderhoud aan de openbare verlichting (OV) maakt onderdeel uit van het stabiel beheer (overeenkomst voor dagelijks operationeel beheer en onderhoud). Normen voor instandhouding en procedures voor herstel bij uitval zijn aanwezig.

In 2013 werd een start gemaakt met een verduurzaming van de OV. Een beleidsdocument werd in 2013 opgesteld. De werkelijke vervanging van het areaal staat voor 2017 en daarna op de agenda. Dit in verband met de levensduur van het huidige areaal. Als onderdeel van integraal beheer van de openbare ruimte maakt dit dan mogelijk onderdeel uit van een groter geheel. Bij calamiteiten zijn de OV, gemalen, etc. op afstand te bedienen. In het kader van veiligheid is dit een wenselijke situatie.

Onderhoud Observatie- en beveiligingsvoorzieningen

Voor het onderhoud aan de observatie- en beveiligingsvoorzieningen is een meerjarencontract afgesloten.

Onderhoud Gebouwen

Het havenbedrijf is gehuisvest in één kantoorgebouw (Plaza 3 te Moerdijk). Dit pand is in juli 1999 in gebruik genomen. In 2005 is op de begane grond een uitbouw gerealiseerd conform normering voor Particuliere Alarm Centrales (PAC). In 2010 is een uitbouw van de tweede verdieping gerealiseerd.

Het onderhoud en vervangen van gebouwen voor de gemalen is opgenomen in de voorziening riolering.

Paragraaf Financiering en treasury

Algemene ontwikkelingen rentebeleid

Het herstel van de wereldeconomie zal naar verwachting in 2017 doorzetten onder invloed van de aantrekkende wereldhandel. De korte rentetarieven zullen laag blijven maar de lange rentetarieven zullen onder invloed van het gematigde economische herstel naar verwachting wat gaan oplopen.

Financieringsbehoefte en -positie

Per 1 januari van het begrotingsjaar zal het beschikbare werkkapitaal naar verwachting ca. € 75.000 bedragen. Dit bedrag is nodig om een adequaat en flexibel financieringsbeleid te kunnen voeren. Voor een specificatie hiervan wordt verwezen naar de paragraaf Financiële positie en meerjarenperspectief.

Leningenportefeuille o/g	Bedrag (x € 1miljoen)
Stand per 1 januari 2017	129,3
Nieuwe leningen	2,7
Reguliere aflossingen	0,4
Vervroegde aflossingen	0,0
Renteanpassing (oud percentage)	0,0
Renteanpassing (nieuw percentage)	0,0
Stand per 31 december 2017	131,6

De Raad van Bestuur heeft op 10 december 2007 besloten om toekomstige te ontwikkelen projecten niet meer per project maar op balansniveau te financieren met een variabele lening in combinatie met renteswaps. Een renteswap zet de rentetypische looptijd van variabel om naar vast. Hiermee wordt het risico op rentestijgingen afgedekt. In onderstaand tabel zijn de details van de drie afgesloten renteswaps terug te vinden.

Overzicht renteswaps per 1 januari 2016	Ingangsdatum	Einddatum	Hoofdsom	Percentage
Rabobank	26-07-07	01-10-22	26.250	4,8500 vast
Rabobank	15-11-08	01-10-29	50.000	4,3600 vast
Deutsche Bank	16-02-09	01-10-23	50.000	3,6875 vast
Totaal			126.250	

Alle bedragen x 1.000 euro (€)

Per 1 oktober 2010 is een nieuwe financieringsovereenkomst gesloten tussen de BNG (Bank Nederlandse Gemeenten) en het Havenschap met een looptijd tot en met 31 december 2011 en een jaarlijks stilzwijgende verlenging. Deze overeenkomst bestaat uit een kasgeldovereenkomst van maximaal € 145 miljoen zonder beschikbaarheidsgarantie en een krediet in rekening-courant van € 5 miljoen. Naar verwachting zal deze overeenkomst voor 2017 stilzwijgend verlengd worden.

Per 1 januari 2017 zal naar verwachting € 122,8 miljoen aan kasgeldleningen opgenomen zijn. Per 31 december 2017 zal dit naar verwachting € 125,5 miljoen zijn. Dit betekent dat de overhedge positie van € 3,4 miljoen aan het begin van het jaar afneemt tot € 0,7 miljoen.

	Omvang per 01-01-2017	Omvang per 31-12-2017
Kasgeldleningen	122.979	126.010

Alle bedragen x 1.000 euro's (€)

De restant schuld op de opgenomen vaste geldleningen bedraagt per 31 december 2017 ca. € 6.061.000.

Vaste geldleningen	Ingangsdatum	Hoofdsom	Restant schuld 31-12-2016	Aflossing in 2017	Restant schuld 31-12-2017
BNG	22-08-2002	3.800	1.672	152	1.520
BNG	15-08-2005	600	402	22	379
BNG	15-08-2005	1.800	1.205	67	1.138
BNG	01-02-2005	1.000	708	36	672
BNG	15-01-2007	3.250	2.460	109	2.351
Totaal		10.450	6.447	386	6.061

Alle bedragen x 1.000 euro's (€)

Rekening-courant

Voor lopende betalingen kan gebruik worden gemaakt van de afgesloten rekening-courant overeenkomsten:

Rabobank max. faciliteit € 500.000

Bank Nederlandse Gemeenten max. faciliteit € 5.000.000

Tijdelijke belegging beschikbare geldmiddelen

Overtollige gelden worden teruggestort in de "staatskas".

Toetsing aan de normen van de Wet Fido

Het risico van kortlopende financiering wordt beperkt met een zogenaamde kasgeldlimiet, volgens welke de totale omvang van de vlottende schuld op enig moment aan een maximum is gebonden, zijnde 8,2% van de begrotingsomvang. Voor het havenbedrijf komt dit in 2017 neer op een bedrag van 8,2% van € 19.016.000 is € 1.559.312. Door het afsluiten van rentederivaten met een looptijd langer dan een jaar (SWAP, etc.) rekent het havenbedrijf de aangetrokken kasgeldleningen niet tot de kortlopende financiering.

Renterisiconorm

Terzake van de vaste financiering stelt de wet een norm waaraan het renterisico van de portefeuille als geheel moet voldoen. Deze norm wordt aangeduid als renterisiconorm en bedraagt 20% van de begrotingsomvang. Kasgeldleningen in combinatie met renteswaps worden opgenomen bij de opgave van de renterisiconorm. Het renterisico m.b.t. kasgeldleningen in combinatie met renteswaps doet zich in principe pas voor op de einddatum, of eventueel eerder op een break clause moment van het betreffende renteswap contract. Doelstelling is dat de leningenportefeuille zo wordt gespreid, dat de te lopen

renterisico's gelijkmatig over de jaren worden gespreid. In 2017 vindt geen renteherziening en geen herfinanciering plaats.

Renterisico op vaste schuld in 2017 € 386.000

Renterisiconorm (20% van begrotingsomvang min. € 2.5 mln.) € 3.683.000

Ruimte onder renterisiconorm € 3.297.000

Het havenbedrijf voldoet daarmee aan de gestelde norm, zie ook onderstaande tabel:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1a	Renteherziening op vaste schuld o/g	0	0	0	0	0	0
1b	Renteherziening op vaste schuld u/g	0	0	0	0	0	0
2	Netto renteherziening op vaste schuld (1a-1b)	0	0	0	0	0	0
3a	Nieuwe aangetrokken vaste schuld	0	9.279	3.181	1.973	0	0
3b	Nieuwe verstrekte uitzettingen	0	0	0	0	0	0
4	Netto nieuw aangetrokken vaste schuld (3a-3b)	0	9.279	3.181	1.973	0	0
5	Betaalde aflossingen	2.867	377	386	395	989	4.377
6	Herfinanciering (laagste van 4 en 5)	0	377	386	395	0	0
7	Risico op vaste schuld (2 + 6)	0	377	386	395	0	0
	RENTERISICONORM						
8	Stand van de vaste schuld per 1/1	123.391	120.524	125.798	128.602	130.189	129.794
9	Het bij ministeriele regeling vastgestelde percentage	20%	20%	20%	20%	20%	20%
10	Risiconorm van begrotingsomvang (minimaal 2.500)	3.775	3.434	3.803	3.579	3.449	3.522
	TOETS RENTERISICONORM						
10	Renterisiconorm	3.775	3.434	3.803	3.579	3.449	3.522
7	Renterisico op vaste schuld	0	377	386	395	0	0
11	Ruimte (+) c.q. Overschrijding (-) (10-7)	3.775	3.057	3.417	3.184	3.449	3.522

Alle bedragen x 1.000 euro (€)

Financieringsratio's

HUIDIGE	Gezond	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ICR (GR, Intrest Coverage Ratio, EBITDA/rentekosten)	> 2	2,1	2,6	1,7	2,1	2,4	2,9	3,6	4,5
DEBT/EBITDA (GR, debt alleen lang vreemd vermogen + kasgeld)	< 7	10,0	7,8	12,8	10,0	9,5	8,3	6,8	5,8
Solvabiliteitsratio (EV/TV)	> 30%	38%	41%	40%	41%	42%	44%	49%	53%

Tabel ratio's businessplan 20160129.xlsx

Banken stellen geen eisen bij het verstrekken van kredieten aan het Havenschap, omdat uit artikel 48 van de gemeenschappelijke regeling volgt dat de deelnemers garant staan voor door het Havenschap aangetrokken gelden. Echter om bedrijfseconomisch gezond te blijven is het niet verstandig om onbeperkt geld te blijven lenen. Met behulp van de in bovenstaande tabel genoemde ratio's wordt bewaakt dat het havenbedrijf op financieringsgebied gezond blijft. Het Intrest Coverage Ratio zegt hoeveel keer de rente kan worden betaald uit het brutobedrijfsresultaat. De Debt/Ebitda verhouding laat de verhouding zien tussen de lang lopende schulden en het brutobedrijfsresultaat. De solvabiliteitsratio laat de verhouding zien tussen eigen vermogen en totaal vermogen.

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat met uitzondering van de Debt/Ebitda de ratio's over de periode 2014 tot en met 2021 gezond zijn, met uitzondering van de ICR over het jaar 2016. De Debt/Ebitda voldoet over de periode 2014 tot en met 2017 niet aan de gestelde norm door een tegenvallende EBITDA.

Paragraaf Bedrijfsvoering

Voor de bedrijfsvoering wordt verwezen naar het programma Bedrijfsvoering. Het programma Bedrijfsvoering bestaat uit de programma onderdelen Bestuur, Strategie en Public affairs, Juridische zaken, Financiën, Communicatie, Personeel en Organisatie, Informatisering en Automatisering en Facilitaire zaken. Per programmaonderdeel wordt hierbij achtereenvolgend ingegaan op de visie, externe invloeden, wat willen we bereiken, wat gaan we doen en wat gaat het kosten.

Paragraaf Verbonden partijen

Het havenbedrijf kent de volgende verbonden partijen:

- BIM (= Bedrijvenkring Industrierrein Moerdijk) is een vereniging gevestigd in Moerdijk waar meer dan 90% van de op het haven- en industrierrein Moerdijk gevestigde bedrijven lid van is. In de statuten is onder andere vastgelegd dat het doel van de vereniging het behartigen van de belangen van de leden in de meest ruime zin van het woord is, en dat de directeur van het havenbedrijf als secretaris fungeert. Om de vereniging meer op afstand te plaatsen van het havenbedrijf is het secretariaat van de BIM in 2015 overgedragen aan een derde. Het havenbedrijf heeft geen financieel belang in de BIM. Over 2014 bedroegen de opbrengsten € 26.338 en de kosten € 19.041. Het verschil is toegevoegd aan de algemene reserve, die per 31 december 2014 € 29.514 bedroeg. De jaarrekening 2015 is nog niet opgemaakt, maar het is de verwachting dat zowel de opbrengsten als de kosten over 2015 in dezelfde orde van grootte zullen liggen als over 2014.
- SBIM (= Stichting Beveiliging Industrierrein Moerdijk) is een stichting gevestigd in Moerdijk waar bedrijven die zich vestigen op het haven- en industrierrein, sinds 1993 verplicht, lid van zijn. In de statuten is onder andere vastgelegd dat de stichting ten doel heeft om een ongestoord gebruik van goederen door de daartoe gerechtigden te bevorderen en bij te dragen aan een veilige werkomgeving op het haven- en industrierrein Moerdijk en andere industrierreinen in de gemeente Moerdijk. Niet alleen het secretariaat maar ook de organisatie en uitvoering van de beveiliging van het haven- en industrierrein Moerdijk is uitbesteed aan het havenbedrijf. Een belangrijk deel van de kosten voor het havenbedrijf worden gedekt uit de contributie van de bedrijven aan de stichting. Het havenbedrijf heeft echter geen financieel belang in de stichting. De opbrengsten over 2014 bedroegen € 506.076 en de kosten bedroegen € 499.214, waarvan € 470.000 afdrachten aan het havenbedrijf. De algemene reserve bedroeg € 45.561 per 31 december 2014. De jaarrekening 2015 is nog niet opgemaakt, maar het is de verwachting dat zowel de opbrengsten als de kosten over 2015 in dezelfde orde van grootte zullen liggen als over 2014.
- SBM (= Stichting Bedrijfsbrandweezorg Moerdijk) is een stichting gevestigd in Moerdijk waar de bedrijven die zich hebben gevestigd of gaan vestigen verplicht lid van zijn. Deze verplichting volgt uit de algemene voorwaarden van het havenbedrijf en de statuten van de hiervoor genoemde SBIM. In de statuten van de SBM is onder meer vastgelegd dat de stichting ten doel heeft bedrijfsbrandweezorg op het haven- en industrierrein Moerdijk te faciliteren en al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn te verrichten. De hoogte van de (financiële) bijdrage is afhankelijk van onder meer de specifieke risico's van bedrijven, de eigen brandweervoorzieningen en de bepalingen in de milieuvergunning van het bedrijf. De stichting wordt bestuurd door vertegenwoordigers van de Veiligheidsregio, het bedrijfsleven en het havenbedrijf. De gemeente Moerdijk is juridisch en economisch eigenaar van de kazerne en betaalt de kosten voor beheer en onderhoud van het pand. Een belangrijk deel van de kosten voor de

bedrijfsbrandweezorg wordt gedekt uit de contributie van de bedrijven aan de stichting. De opbrengsten over 2014 bedroegen € 929.831, waarvan € 400.000 bijgedragen is door het havenbedrijf. De kosten over 2014 bedroegen € 857.451. Het positieve resultaat wordt in mindering gebracht op de bijdrage van het havenbedrijf over 2015. Daarmee bedraagt de algemene reserve € 0 per 31 december 2014. De jaarrekening 2015 is nog niet opgemaakt, maar het is de verwachting dat zowel de opbrengsten als de kosten over 2015 in dezelfde orde van grootte zullen liggen als over 2014.

- Beheer Vlasweg 4 Moerdijk B.V is op 3 juni 2015 opgericht en gevestigd in Moerdijk. In deze 100% dochter van het havenbedrijf is het ernstig vervuilde terrein van Chemiepack ondergebracht. De gronden zullen zo snel mogelijk (eventueel na sanering) weer worden uitgegeven. Het havenbedrijf heeft de gronden tegen € 1 ingebracht. Verder hebben de overige betrokken overheden in de zaak Chemiepack het havenbedrijf gevrijwaard voor kosten die het havenbedrijf direct of indirect maakt voor het beheren van het ernstig vervuilde terrein.

Paragraaf Grondbeleid

Het grondbeleid kent de volgende doelstellingen:

- Het genereren van inkomsten uit bezit;
- Het havenbedrijf gaat voor uitgifte van gronden in erfpacht;
- Bij gronduitgiften hanteren van marktconforme prijzen;
- Bij uitgifte van (aan water liggende) percelen maximalisatie van inkomsten uit haven- en kadegelden nastreven;
- Waar nodig en mogelijk worden percelen teruggekocht en na eventuele verbetering opnieuw uitgegeven in erfpacht;
- Voorwaardenscheppend als het gaat om het verkrijgen van de benodigde milieugebruiksruimte;
- Bedrijven op de juiste plek accommoderen.

Grondexploitaties	Realisatie 2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Totaal 2016-2021
Opbrengsten	7.905	5.022	18.381	18.119	16.537	9.218	8.360	75.637
Kosten	2.774-	7.420-	7.695-	7.107-	4.546-	2.315-	2.192-	31.276-
Mutaties	601-	2.508	8.854-	9.197-	10.868-	5.781-	5.046-	37.237-
Te nemen winsten	4.530	110	1.832	1.815	1.122	1.122	1.122	7.124

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Voor het jaar 2017 ligt een prognose van ca. 104.000 m² in erfpacht uit te geven gronden in de grondexploitaties. Met een geprognosticeerde opbrengstwaarde van ca. € 18.381.000. Daarnaast wordt verwacht dat in het jaar 2017 voor ca. € 7.695.000 aan kosten in de grondexploitaties gemaakt wordt. Deze kosten bestaan voornamelijk uit de kosten van het bouwrijp maken Industrial Park en de rentekosten. Dit geeft een geprognosticeerde winst van ca. € 10.686.000 in het jaar 2017.

Daardoor wordt verwacht dat in het jaar 2017 voor ca. € 1.832.000 aan feitelijke tussentijdse winst genomen kan worden van de geprognosticeerde winst uit alle grondexploitaties samen.

Grondexploitaties betreffen altijd langjarige prognoses van kosten en opbrengsten van gebieds(project)ontwikkeling. Vaak met een minimale looptijd van 10 jaar. Het uiteindelijke, feitelijke financiële eindresultaat zal pas bij het geheel gereed zijn van de gebieds/projectontwikkeling definitief zijn.

De kosten en opbrengsten (en daarmee het resultaat) worden geprognoseerd op basis van geldende marktprijzen en kostprijzen en de in de toekomst te verwachte kostenindexeringen en rentetarieven. Om de grondexploitaties actueel te houden worden deze jaarlijks geactualiseerd en het resultaat eventueel bijgesteld. Het tussentijds nemen van winsten en verliezen vindt alleen maar plaats indien de trend met betrekking tot het eindresultaat positief, danwel negatief blijft.

Voor de meer complexe en langlopende grondexploitaties wordt vanwege de toepassing van het voorzichtigheidsbeginsel een risicobuffer van 10% van de totale nog te verwachten opbrengsten aangehouden.

De nog te realiseren winst uit de grondexploitaties na 2015 wordt geraamd op € 38.098.000 en de risicowaarde (mogelijk schadebedrag x de kans dat het zich voordoet) van alle ingeschatte grondexploitatie risico's bedraagt € 20.524.000. Zolang de nog te realiseren winst uit de grondexploitaties hoger is dan de risicowaarde, wordt geen reserve aangehouden voor de grondexploitaties en worden deze niet meegenomen bij de benodigde weerstandscapaciteit.

Momenteel zijn er een zestal grexen actief binnen het havenbedrijf. Het is de verwachting dat dat er in 2017 nog maar twee zullen zijn, namelijk Industrial Park Moerdijk en Logistiek Park Moerdijk. Deze laatste is nu nog niet actief omdat het onderliggende planologische kader nog niet onherroepelijk is.