

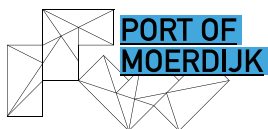
# PORT OF MOERDIJK

BEGROTING

2015



48  
46  
44  
42  
40  
38  
36



# PORT OF MOERDIJK

## BEGROTING

2015

2015

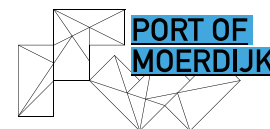
'14

Behoort bij besluit van de Raad van Bestuur van 09 juli 2014.

Mij bekend  
De secretaris,



F.J. van den Oever



# Inhoudsopgave

<a href="#">Voorwoord</a>	<a href="#">07</a>
Directieverslag	09
<a href="#">Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu &amp; Duurzaamheid</a>	<a href="#">10</a>
-Ruimtelijke ontwikkeling	10
-Milieu	12
-Duurzaamheid	14
<a href="#">Programma Infrastructuur en Beheer</a>	<a href="#">16</a>
-Infrastructuur	16
-Beheer nat	19
-Beheer droog	20
<a href="#">Programma Commerciële Exploitatie</a>	<a href="#">24</a>
-Exploitatie droog	24
-Exploitatie nat	28
<a href="#">Programma Veiligheid &amp; Havenmeester</a>	<a href="#">32</a>
-Terreinveiligheid	32
-Beveiliging	34
-Havenveiligheid	36
<a href="#">Programma Bedrijfsvoering</a>	<a href="#">39</a>
-Bestuur en Advies	39
-Juridische zaken	41
-Financiën	44
-Communicatie	46
-Personeel en Organisatie	49
-Informatisering en Automatisering	52
-Facilitaire Zaken	55
<a href="#">Paragrafen</a>	<a href="#">58</a>
-Exploitatieoverzicht en meerjarenperspectief	58
-Financiële Positie en meerjarenperspectief	60
-Uitgangspunten begroting	64
-Lokale heffingen en tarieven	65
-Weerstandsvermogen en risico's	66
-Onderhoud kapitaalgoederen	68
-Financiering en treasury	71
-Bedrijfsvoering	75
-Verbonden partijen	75
-Grondbeleid en grondexploitaties	76

N.B. Vanwege afrondingen van bedragen kunnen afrondingsverschillen in de tabellen van deze begroting staan.

## Voorwoord

Voor u ligt de Programmabegroting 2015 van het Havenschap Moerdijk (hierna te noemen het Havenschap). Deze begroting is evenals voorgaande begrotingen geënt op het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten) omdat het Havenschap Moerdijk een gemeenschappelijke regeling is.

Bij het opstellen van de begroting voor het jaar 2015 hebben wij ons allereerst en vooral gericht op de concept Havenstrategie Moerdijk 2030. De opgaven waar het Havenschap zich in de toekomst voor gesteld ziet, zorgen ervoor, dat er meer beleidsinhoudelijk moet worden gestuurd. Dit vertaalt zich ook door in de begroting 2015.

Vervolgens hebben wij terug gekeken naar de opbrengsten en kosten, die in de voorgaande jaren zijn gerealiseerd.

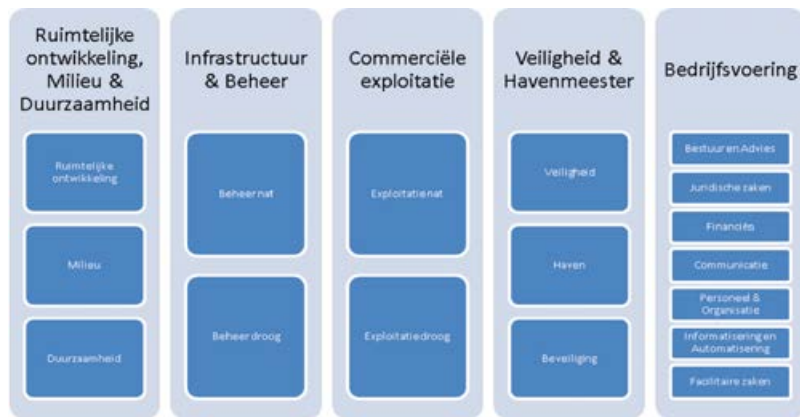
Op die manier proberen wij een zo realistisch mogelijke begroting voor te leggen, waarbij wij ons realiseren, dat 2014 pas net een aanvang heeft genomen.

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

1. Wat willen wij bereiken;
2. Wat gaan wij ervoor doen;
3. 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 (meer) apart benoemd worden in deze begroting. Maar uiteraard wel degelijk een belangrijk onderdeel van ons werk zijn en blijven. Met name nieuwe activiteiten waar het Havenschap zelf voor aan de lat staat en/of die financiële impact hebben zijn opgenomen in deze begroting.

De stafonderdelen zijn onder het programma Bedrijfsvoering gebundeld. Het Havenschap kent de volgende programma's en onderdelen:



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 risico's
- Onderhoud kapitaalgoederen
- Financiering en treasury
- Bedrijfsvoering
- Verbonden partijen
- Grondbeleid en Grondexploitaties

Omdat het tempo van gronduitgiftes in erfpacht en het rendement op deze uitgiftes sterk afhankelijk zijn van externe, niet beïnvloedbare omstandigheden, worden de resultaten van de grondexploitaties in de begroting 2015 (net als in de begroting 2014) niet meegenomen. Wel wordt in paragraaf grondbeleid en grondexploitaties aangegeven wat de verwachte resultaten zijn van de grondexploitaties per jaar. 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.

## Directieverslag

Op het moment van het opstellen van deze begroting 2015 heeft het Havenschap met de gemeente Moerdijk en de provincie Noord-Brabant een concept Havenstrategie gepresenteerd. Wij kijken gezamenlijk door tot het jaar 2030. Wij verwachten rond de zomer van 2014 dit concept te kunnen vaststellen.

Hoewel het op dit moment nog gaat over een concept Havenstrategie zijn alle details van de Havenstrategie uitgewerkt en onderscheiden wij de opgaven waar het Haven- en Industrierrein Moerdijk in 2030 voor staat. Dit betekent het zijn van hét logistiek knooppunt door de uitgifte van de kavels op het Logistiek Park Moerdijk en het verder uitbouwen van onze rol als extended gate voor de mainports Rotterdam en Antwerpen. Het Havenschap is de vierde zeehaven van Nederland, die tevens het meest landinwaarts gelegen is. Dat benutten wij door ons te richten op het aantrekken van (meer) short sea verbindingen. Daarnaast staat het haven- en industrierrein bekend vanwege zijn sterke chemisch/biobased cluster. Het Havenschap gaat in de toekomst excelleren in veiligheid, duurzaamheid en bereikbaarheid van ons terrein. De balans tussen *people*, *planet* en *profit* krijgt nog nadrukkelijker aandacht.

Om deze ambities in 2030 te bereiken zullen in 2015 samen met onze (strategische) partners al de nodige stappen gezet worden.

Uiteraard komt ook de realisatie van het Logistiek Park Moerdijk steeds dichterbij. De definitieve besluitvorming over het Provinciaal InpassingsPlan (PIP) zal naar verwachting eind 2014 plaatsvinden. Het Havenschap zal in 2015 tal van voorbereidende werkzaamheden verrichten om in 2015 en 2016 de eerste kavels daadwerkelijk te kunnen uitgeven. Die inzet kunt u terugzien in meerdere programma's van deze begroting. Al deze ontwikkelingen geven ons nieuwe mogelijkheden maar leggen ook de lat hoog om randvoorwaarden te scheppen die hiervoor nodig zijn, zowel in financiële als inhoudelijke zin. Deze ontwikkelgerichtheid past bij de koers en ondernemerszin zoals door onze deelnemers in de Gemeenschappelijk Regeling is ingezet. Deze wordt ook in zwaardere economische tijden gecontinueerd en zelfs gestimuleerd.

De directie en medewerkers van het Havenschap zetten zich ook in 2015 graag in om deze ambities ten behoeve van het Haven- en Industrierrein Moerdijk te realiseren.

**Ferdinand van den Oever**

Directeur Havenschap Moerdijk

# Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Mileu & Duurzaamheid

## Ruimtelijke ontwikkeling

### Visie

Ruimte is schaars! Het Havenschap wil de ruimte van het haven- en industrieterrein efficiënt benutten. Dat doen wij door te zorgen voor een flexibel bestemmingsplan en indelen van ons terrein in clusters. Daarnaast stelt het planologische randvoorwaarden zodat het benutten van ruimte ook bijdraagt aan een balans tussen people, planet en profit en waarbij draagvlak wordt gekregen voor gemaakte keuzes op het gebied van ruimtelijke inpassingen zoals het herinrichten van de huidige groene begeleidingszone.

### Externe invloeden

- De provincie Noord-Brabant adviseert over de regionale ontwikkeling van het gebied (structuurvisie); dit kader helpt ons om de verdere uitwerking op ruimtelijk gebied te maken;
- De gemeente Moerdijk is bevoegd gezag voor de vaststelling van bestemmingsplannen;
- De omgeving/omwonenden in de kernen zijn zeer betrokken bij de planvorming;
- De regelgeving en toepassing op het gebied van Natuurbeschermingswet en Externe Veiligheid is complex en (nog) niet eenduidig in haar uitleg;
- Door diverse ruimteclaims in het gebied (wonen, werken, recreëren) kan het Havenschap beperkt worden in zijn streven om een bepaalde ruimte in te richten en kunnen er juridische procedures nodig zijn;
- Gevestigde bedrijven kunnen maar beperkt hun ontwikkelingen aangeven (periode 10 jaar), hierdoor is het lastig om toekomst wensen mee te nemen in bijvoorbeeld het bestemmingsplan (looptijd ca. 10 jaar).

### Wat willen wij bereiken

Een flexibel, bestemmingsplan waarbij nieuwe bedrijfsvestigingen en ruimtelijke in- en uitbreidingen, zoals het Industrial Park en Logistiek Park Moerdijk, goed inpasbaar zijn vanuit het principe om 'het juiste bedrijf op de juiste plek'. Het Havenschap faciliteert bedrijven hierbij door middel van de Commissie Vestiging.

### Wat gaan wij doen

*Oppakken van het initiatief om te komen tot een concept bestemmingsplan voor een groene begeleidingszone bij Klundert.*

In 2015 zal het Havenschap initiatief nemen richting de gemeente Moerdijk om een concept 1e partiële herziening van het bestemmingsplan op te stellen voor de herinrichting van de groene begeleidingszone nabij de woonkern Klundert (fase 1).

### Risico:

Het Havenschap heeft geen invloed op de vaststeldatum van de plannen, maar heeft wel belang bij de voortgang in verband met de ontwikkeling van het Industrial Park. De gemeente Moerdijk is als bevoegd gezag verantwoordelijk voor het in procedure brengen van het bestemmingsplan. Hierop is het Havenschap alleen maar volgend.

# Milieu

## Visie

Het Haven- en Industrierrein Moerdijk is een unieke vestigingslocatie voor bedrijven in de hogere milieucategorieën. Hier kunnen bedrijven zich vestigen en voldoen aan de steeds hogere eisen aan uitstoot van stoffen afkomstig van transport en industrie, de effecten hiervan op de leefomgeving, de luchtkwaliteit, geluid en externe veiligheid. Door het benutten van kansen, innovaties en het monitoren van milieuaspecten bewaakt het Havenschap de milieubelasting en kan het daar waar mogelijk bijsturen en communiceren met de omgeving.

## Externe invloeden

- Versnipperde taakverdeling bij de bevoegde gezagen voor wat betreft milieuvergunningverlening;
- In de commissie vestiging zijn naast het Havenschap ook de vergunningverlenende instanties vertegenwoordigd. Wet- en regelgeving bepalen de richting van het uit te brengen vestigingsadvies;
- Provincie Noord-Brabant en gemeente Moerdijk ondersteunen het vestigingsbeleid als het om bedrijven gaat in de hogere milieucategorieën.
- Gevestigde bedrijven hebben een eigen verantwoording voor hun omgang met het milieu maar hebben belang bij een goede uitstraling. In samenwerking wordt hiervoor het milieumonitoringsrapport uitgebracht.

## Wat willen wij bereiken

Het houden van een actueel inzicht in het functioneren (milieugebied) van het Haven- en Industrierrein Moerdijk, waarbij wordt voldaan aan wet- en regelgeving. Het voldoen aan goed 'nabuschap' door goed met de omgeving te communiceren van feitelijke milieu-informatie en het inzichtelijk maken van verbeteringen van milieuprestaties.

## Wat gaan we doen

### 1. Inrichten van een E-nose netwerk Haven- en Industrierrein Moerdijk.

In 2013 is onder regie van de Provincie Noord-Brabant gestart met een pilot E-nose netwerk. Dit netwerk heeft tot doel om extra informatie te verzorgen bij bronopsporing, ondersteuning bij geurklachten en als 'early warning' systeem bij veranderingen in de luchtsamenstelling. Omdat er jaarlijks veel geurklachten (ca. 350) worden gemeld bij het bevoegde gezag afkomstig van het Haven- en Industrierrein Moerdijk heeft het Havenschap besloten een financiële bijdrage

te leveren aan de totstandkoming van een permanent E-nose netwerk.

### Risico:

De beleving van geur en stank blijft subjectief. Het meetnet zal geurklachten niet in zijn geheel kunnen voorkomen omdat een ieder geur anders beleeft.

### 2. Haalbaarheidsonderzoek uitvoeren om geluidruimte binnen de 50 dB(A) geluidcontour te genereren.

Om naar de toekomst meer bedrijfsvestigingen mogelijk te maken en meer overslag te kunnen verwerken binnen de grenzen van de vigerende geluid contour wil het Havenschap een haalbaarheidsstudie uitvoeren om geluidruimte te generen. Dit doen we door:

- Een nieuw inrichtingsplan op te stellen voor de aanwezige groene begeleidingszone nabij de woonkern Klundert. Het gaat hier om het inrichten van een geluidswal of ook wel een akoestisch bos genoemd. Dit zou kunnen leiden tot een dempingsfactor in het zonebeheermodel.
- Een haalbaarheidsstudie uit te voeren om te onderzoeken of de voorgestelde maatregelen daadwerkelijk leiden tot een dempingsfactor, die mee kan tellen.

### Risico:

- Het is een haalbaarheidsonderzoek. De praktijk moet uiteindelijk uitwijzen of de volledige dempingsfactor mag worden toegepast;
- Onvoldoende draagvlak bij omwonenden voor de realisatie van een geluidwal van 20-30 meter hoog;
- Financiële haalbaarheid is bepalend. Het uitvoeren c.q. het realiseren van de nieuwe begeleidingszone is kostenintensief. Uitgangspunt is de geluidwal meerdere functies te geven, zoals groen, geluidswal en het deponeren van secundair materiaal om kosten te dekken.

### 3. Het opstellen van een Energievisie 2030 Haven- en Industrierrein Moerdijk.

De op te stellen Energievisie zal een bijdrage te leveren om samen met de partners in DVM te komen tot concrete energie doelstellingen.

### Risico:

Aan de hand van de ontwikkelde visie moet blijken of beoogde ambities Energie Neutraal realistisch kunnen worden.

## Duurzaamheid

### Visie

Het Haven- en Industrierrein Moerdijk ontwikkelt zich tot een hoogwaardig terrein in de Vlaams-Nederlandse Delta, waarbij wordt ingezet op een duurzame, klimaatbestendige omgeving met een balans in people, planet en profit. Door het 'vergroenen' van bedrijfsprocessen, het terugdringen van de ecologische CO2 footprint, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (volgens certificering Koplopers ISO 26000), het sluiten van decentrale ketens en het promoten en faciliteren van duurzame verbindingen zet het Havenschap in om te komen tot een energieneutraal Haven- en Industrierrein Moerdijk. Het Havenschap faciliteert bedrijven bij het vestigingsproces (Commissie Vestiging) om kansen te benutten op het gebied van ketenclustering en synergie.

### Externe invloeden

- De haalbaarheid van duurzaamheidskansen en innovaties zijn o.a. afhankelijk van (nieuwe) wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving op het gebied van externe veiligheid worden nog aangescherpt en kunnen hierdoor belemmerend werken;
- Om tot verder succesvolle ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming te komen zijn we afhankelijk van medewerking c.q. commitment met andere partijen.

### Wat willen wij bereiken

Door middel van het clusteren van bedrijven synergievoordelen behalen, waarbij reststromen zoals stoom en warm water worden ingezet als nieuwe grondstof. Hierdoor wordt de inzet en het gebruik van fossiele brandstoffen verminderd en de CO2 footprint verkleind. Om inzicht te krijgen in duurzame kansen bij bedrijfsvestigingen wordt door de Commissie Vestiging een checklist gehanteerd om kansen te herkennen op het gebied van ketenclustering en synergie. Daarnaast wil het Havenschap de biodiversiteit op en rondom het haven- en industrierrein verhogen en verbeteren.

### Wat gaan we doen

#### 1. Een besluit nemen over de rol van het Havenschap bij het nog op te richten warmtebedrijf t.b.v. het Energyweb Moerdijk.

In 2014 heeft het Havenschap een bijdrage geleverd om te komen tot een entiteit voor het Energyweb Moerdijk. Onder regie van de provincie wordt een Europese aanbesteding voorbereid om te komen tot een warmtebedrijf Energyweb Moerdijk met als taak het exploiteren en beheren van duurzame verbindingen. De uitkomst en aanbevelingen hiervan worden voorgelegd aan het Dagelijks

Bestuur en de Raad van Bestuur. Hierin wordt ook helderheid verschaft over welke rol het Havenschap zal spelen.

#### Risico:

- Er geen marktpartijen gevonden worden die de combinatie van exploitatie en beheer van het warmtenet op zich willen nemen;
- De businesscase niet sluitend is te krijgen.

#### 2. Er is een nieuw meerjaren uitvoeringsprogramma voor duurzaamheidsambities voor het Haven- en Industrierrein Moerdijk.

In 2015 beschikt het Havenschap op basis van de Havenstrategie over een nieuw meerjaren uitvoeringsprogramma Duurzame Verbindingen Moerdijk periode 2016-2020. Met dit uitvoeringsprogramma zal door de samenwerkende partners aan gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen en ambities worden gewerkt.

#### Risico:

Partijen hebben allemaal een eigen agenda. Hierdoor kunnen gestelde doelen c.q. ambities onder druk komen te staan.

#### 3. Uitvoering geven aan het in 2014 vastgestelde Natuurmanagementplan 2030.

In 2014 is het Natuurmanagementplan 2030 vastgesteld met bijbehorende uitvoeringsagenda. In 2015 zal uitvoering worden gegeven aan het uitvoeringsplan.

### Wat gaat het kosten?

	Realisatie 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal 2013-2019
Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu en Duurzaamheid								
Opbrengsten Milieu&Veiligheid	106	82	96	98	99	101	102	684
Kosten Milieu&Veiligheid	247-	305-	268-	272-	276-	280-	284-	1.933-
Subtotaal	141-	223-	172-	174-	177-	180-	182-	1.249-

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De opbrengsten dalen in 2015 met € 10.000 ten opzichte van de realisatie 2013 en stijgen met € 15.000 ten opzichte van de begroting 2014. De opbrengsten bestaan uit bijdragen van de deelnemers in DVM (Duurzame Verbindingen Moerdijk) en bijdragen van de deelnemers aan de milieu monitoring. De kosten stijgen in 2015 ten opzichte van de realisatie 2013 met € 21.000 en dalen ten opzichte van de begroting 2014 met € 37.000. De stijging ten opzichte van de realisatie 2013 heeft met name te maken met meer structurele kosten voor DVM in 2015. De daling ten opzichte van de begroting 2014 heeft met name te maken met de eenmalige advieskosten voor de Breeam certificering LPM in 2014 en meer structurele kosten voor DVM in 2015.



# Programma Infrastructuur en Beheer

## Infrastructuur

### Visie

Het Havenschap zorgt voor goede infrastructuur zodat bedrijven optimaal kunnen opereren. Immers, goede faciliteiten zorgen voor een sterke uitgangspositie. Daarbij gebruiken wij alle modaliteiten; weg, water, spoor en (buis)leiding. Hiervoor zet het Havenschap in op goede relaties en overlegstructuren met de externe partners, Rijkswaterstaat, ProRail en LSned.

De werkzaamheden voor infrastructuur voert het Havenschap projectmatig uit, in overleg met de betrokken bedrijven en binnen de gestelde kaders van budget, tijd en kwaliteit. Projectmanagement blijft in handen van het Havenschap, de voorbereiding en uitvoering wordt via tenders en marktuitvragen bij externe partijen gelegd.

### Externe invloeden

- De economische omstandigheden bepalen voor een groot deel de vraag naar infrastructuurleisure voorzieningen. Het is evident dat het Havenschap hier geen invloed op heeft;
- De ontwikkelingen bij aanpalende openbare lichamen waarmee de infrastructuur van het Havenschap in verbinding staat.

### Wat willen wij bereiken

Het te ontwikkelen Logistiek Park Moerdijk (LPM) krijgt een directe verbinding met het bestaande industrieterrein. Daarmee wordt het LPM maximaal ontsloten met de modaliteiten spoor en water.

De modaliteit spoor wordt verder ontwikkeld door de aansluiting van het Havenschap bij Lage Zwaluwe te optimaliseren. Indien uit het, in 2014 uitgevoerde, onderzoek naar de wachtvoorzieningen voor het vrachtverkeer en de binnenvaart blijkt dat deze voorzieningen aangepast moeten worden dan zal dit uitgevoerd worden.

Verder worden de knelpunten ten aanzien van kabels en leidingen opgelost.

Voor de investeringsprojecten zijn geen aparte resultaten opgenomen. Deze worden binnen de geldende regels der kunst uitgevoerd.

### Wat gaan we doen

*1. In 2015 beschikt het Havenschap over een contract dat kan worden aanbesteed om het LPM te realiseren.*

In de voorgaande jaren is reeds een deel van het inhoudelijk werk verricht. Dit werk wordt verder gedetailleerd en vertaald naar een contract dat aanbesteed kan worden. De keuze van het type contractvorm maakt onderdeel uit van de detaillering. Dit is ook afhankelijk van de wijze waarop het Havenschap de ontwikkeling van het LPM gaat inrichten.

#### Risico:

- De verkeerde contractvorm wordt gekozen. Door de contractvorm te kiezen op basis van een goede kwantitatieve en kwalitatieve risicoanalyse wordt dit risico geminimaliseerd. Uit deze analyse komt immers een advies voort dat is toegespitst op de organisatie en het project;
- Door de omvang van het contract is tijdsvertraging een potentieel risico. Ook is definitieve besluitvorming een mogelijke oorzaak van vertraging. Strak projectmanagement en/of bijstellen van de planning is noodzakelijk.

*2. In 2015 wordt inzichtelijk gemaakt wat de werkelijke knelpunten zijn op het spooreplacement van Lage Zwaluwe van ProRail en is uitgewerkt hoe dit aangepakt moet worden.*

Samen met ProRail, als eindverantwoordelijke voor het spooreplacement, heeft het Havenschap uitgewerkt wat de uitdagingen zijn op het spooreplacement Lage Zwaluwe. Dit is integraal afgestemd met de gebruikers van het spoor en wordt door alle partijen gedragen als zijnde het knelpunt. Tevens is een aanzet van de oplossing uitgewerkt.

#### Risico:

Om het vervoer per spoor te laten groeien in Moerdijk is een optimale aansluiting op het spoornet noodzakelijk. ProRail heeft het emplacement op Lage Zwaluwe niet als prioriteit staan in haar agenda. Zodra het probleem inzichtelijk is gemaakt zal dit wel op de agenda van ProRail terecht moeten komen. Om dit mogelijk te maken zal de relatie met ProRail moeten verbeteren. Een eerste aanzet hiertoe is in 2014 gemaakt.

*3. In 2015 heeft het Havenschap het visiedocument wachtvoorzieningen uit 2014 voor verschillende modaliteiten vorm gegeven.*

In 2014 is bepaald hoe de wachtvoorzieningen voor de modaliteiten ten aanzien van de binnenvaart en vrachtverkeer er uit zouden moeten zien. In 2015 worden deze waar nodig gerealiseerd.

Risico:

- Vanwege een beperking in ruimte en infrastructuur kunnen deze voorzieningen niet worden gerealiseerd;
- Uit de analyse, uitgevoerd in 2014, komt mogelijk een veel duurdere variant dan nu voorzien of blijkt dat er te veel aan budget is gereserveerd.

*4. Knelpunten in de bodem ten aanzien van kabels en leidingen worden opgelost.*

In 2014 zijn de knelpunten in de bodem in kaart gebracht. Om in de toekomst tracés te kunnen uitgeven worden de technische oplossingen voor deze knelpunten op papier uitgewerkt. Zodra een nieuw verzoek om een tracé bij één van de knelpunten gevraagd wordt, kan de oplossing uitgevoerd worden. Afspraken over vergoeding van kosten kunnen met de verzoeker afgestemd worden.

Risico:

- Externe veiligheid van kabels en leidingen wordt voorafgaand aan tracé toewijzing getoetst. Risico's worden hierdoor geminimaliseerd;
- Zonder dit beleid is op termijn mogelijk geen beschikbare grond voor kabels en leidingen te garanderen;
- De beschikbare ruimte is op enkele locaties al een knelpunt. Oplossingen hiervoor zijn in de vast te stellen verordening niet te realiseren;
- Als deze knelpunten niet worden opgelost zullen wij in delen van de haven geen tracés meer beschikbaar kunnen stellen. Knelpunten zitten vooral nabij de kruising Middenweg/Orionweg en de Vlasweg.

*5. De voorbereidingen worden getroffen voor realisatie van de kade van het Industrial Park.*

In 2015 wordt het Programma van Eisen van de kade met de klant opgesteld en wordt de engineering van de kade ter hand genomen. Mogelijk dat de aanbesteding in 2015 nog gestart kan worden. Realisatie in 2015 zal afhankelijk van de klantwensen niet waarschijnlijk zijn.

Risico:

Als de afdeling Infrastructuur te laat bij de gesprekken met de klant betrokken wordt, bestaat de kans dat er toezeggingen gedaan worden die mogelijk niet haalbaar zijn. Nauwe samenwerking tussen de afdelingen moet dit voorkomen.

## Beheer nat

### Visie

Het Havenschap streeft naar een goed bereikbaar en beschikbaar nat areaal waarin kades en bodemligging van de insteekhavens zijn opgenomen. Met een optimale beschikbaarheid van het areaal faciliteert het Havenschap het bedrijfsleven tegen acceptabele kosten. Het Havenschap heeft het dagelijks beheer van dit areaal uitbesteed op basis van een integraal beheercontract aan een marktpartij. Door periodieke herziening van de planvorming voor het onderhoud van het areaal wordt een gegarandeerde kwaliteit en beschikbaarheid behaald, die essentieel is voor de bedrijfsvoering van onze klanten.

### Externe invloeden

- Correct en incorrect gebruik van het areaal door derden;
- Klimatologische omstandigheden zoals de kwaliteit en temperatuur van het water;
- Wijzigende wet en regelgeving. Voornamelijk de berging van baggerspecie is aan verandering onderhevig.

### Wat willen wij bereiken

Het integrale beheercontract garandeert het Havenschap dat het areaal ten allen tijde beschikbaar is. Het is inzichtelijk welke kosten en opbrengsten het areaal genereerde. De staat van het areaal is op gestructureerde wijze altijd inzichtelijk. Het in 2014 aanbestede beheercontract zal periodiek worden geëvalueerd. Waar nodig zal het contract worden bijgesteld.

### Wat gaan we doen

*De haven wordt gefaseerd op contractuele diepte gebracht.*

Eind 2014 zijn de baggerverplichtingen conform het nieuwe model in kaart gebracht. In 2014 zijn een deel van deze werkzaamheden op de markt gebracht. Uitvoering van de opvolgende fase zal in 2015 gedaan worden. De verwachting is dat deze werkzaamheden over een periode van 3 jaar worden uitgevoerd.

Risico:

Het Havenschap heeft contractuele afspraken gemaakt met haar klanten. In de huidige situatie voldoet het Havenschap niet aan al haar afspraken. Dit leidt echter niet tot problemen omdat onze klanten de diepgang nog niet volledig benutten. Door de groei van het aantal en de afmeting van de schepen naar Moerdijk en hun beladingsgraad wordt dit wel als toekomstig probleem gezien. Als deze niet worden nagekomen leidt dat mogelijk tot directe en indirecte schade. Hierbij

valt onder meer te denken aan een schip dat vastloopt vanwege ondiepte en daaropvolgende claims van scheepseigenaren en klanten met derving van inkomsten.

## Beheer droog

### Visie

Het Havenschap streeft naar een schoon en heel Haven- en Industrierrein Moerdijk. Met een optimale beschikbaarheid van het areaal faciliteert het Havenschap het bedrijfsleven tegen acceptabele kosten. Het areaal vormt daarmee een visitekaartje voor het Havenschap en de gevestigde bedrijven op het industrieterrein. Het Havenschap heeft het dagelijks beheer van de openbare ruimte uitbesteed op basis van een integraal beheercontract aan een marktpartij. Contracteisen zijn gebaseerd op vastgestelde normen zoals de NEN en CROW. Hiermee heeft het Havenschap ook de budgetten voor de middellange en lange termijn bepaald, zodat continuïteit gewaarborgd is.

### Externe invloeden

- De wijze en mate waarop gebruikers de openbare ruimte gebruiken;
- Wijzigende wet- en regelgeving; Hierop valt te anticiperen maar deze hebben wel invloed op het werk. Denk bijvoorbeeld aan gebruik van Niet Toepasbare bouwstoffen voor wegfundering of grondlichaam, voorbelasting, etc;
- Toename van andere soort gebruikers, zoals lange zware vrachtwagens en andere vormen van bijzondere transporten;
- Technologische en climatologische ontwikkelingen

### Wat willen wij bereiken

Het Havenschap kan ten allen tijde de staat van haar complete areaal aantonen. Op functionele eisen kan het Havenschap op afstand sturing geven aan het beheercontract. Daarmee blijft het areaal fungeren als visitekaartje voor het bedrijfsleven. Verschillende duurzaamheidsambities van het Havenschap worden in dit programma gerealiseerd. Het inrichten van braakliggende percelen voor tijdelijke natuur verhoogt de aantrekkelijkheid van het terrein voor flora en fauna als tijdelijke bewoners en geeft het Havenschap een goed verhaal richting potentiële vestigers. Het beheer van de openbare verlichting wordt verder verduurzaamd. Hiermee bereiken wij een grotere mate van veiligheid voor de weggebruiker maar ook een verhoging van de veiligheid op het terrein door de optimale samenwerking met het nieuwe beveiligingsplatform. De gemalen gebruiken stroom. Verduurzaming van de energievoorziening van de gemalen kan een besparing opleveren.

### Wat gaan we doen

#### *1. In 2015 wordt bekend welke gemalen dienen te worden omgebouwd.*

De huidige lay-out van enkele gemalen functioneert niet naar behoren. Bovenmatige slijtage zorgt voor verhoogde onderhoudskosten. Onderzoek dat in 2015 wordt uitgevoerd zal moeten uitwijzen welke aanpassingen aan de gemalen nodig zijn om toekomstvast te kunnen blijven beheren tegen acceptabele kosten. De verduurzaming van de gemalen betreffende stroomverbruik zal worden onderzocht. Dit maakt onderdeel uit van het onderzoek van de beoogde wijzigingen van de lay-out van de gemalen.

#### Risico:

- Zonder maatregelen zullen enkele gemalen niet de theoretische levensduur van 30 jaar behalen. Tevens zullen de beheerkosten zonder maatregelen buiten verhouding hoog zijn. Gezien het belang van goed functionerende gemalen zullen deze werkzaamheden uitgevoerd moeten worden;
- Maatregelen zijn mogelijk duurder dan nu te voorzien. Door in de verschillende projectfasen kostenramingen op te stellen kan hier op gestuurd worden.

#### *2. In 2015 een is deel van het areaal aan openbare verlichting vervangen voor duurzame LED-verlichting.*

Het gefaseerd vervangen van de openbare verlichting door duurzame LED-lampen.

#### Risico:

Als het Havenschap op traditionele wijze met openbare verlichting om blijft gaan, dan laat het Havenschap niet alleen in de beeldvorming maar ook op het gebied van veiligheid en bereikbaarheid kansen liggen. Hoeveel diefstallen en ongelukken voorkomen kunnen worden door betere verlichting is moeilijk te kwantificeren.

#### *3. In 2015 hebben wij de voorzieningen voor infra droog, riolering, infra nat en baggeren herijkt.*

Eens in de vier jaar worden de plannen, welke als onderlegger voor de voorzieningen dienen, herzien. In 2015 moet gebeuren. Samen met de nieuwe contractpartner zal dit opgesteld worden naar de laatste inzichten in richtlijnen en de staat van het areaal.

#### Risico:

Zonder deze voorziening is niet inzichtelijk welke kosten in de toekomst voor deze arealen gemaakt moeten worden. Het is niet transparant om dan een afwijking van de voorziening wegen te verklaren als er geen wegonderhoud nodig is en er toch onttrekking plaatsvindt.

#### 4. Inrichten van een voorziening ten behoeve van spooransluitingen.

NS Spooransluitingen houdt op te bestaan. In 2014 zal duidelijk worden wat er met het areaal van NS Spooransluitingen zal gebeuren. De risicokans bestaat dat dit areaal voor het Moerdijkse deel bij het Havenschap terecht zal komen. Hiervoor zal een plan opgesteld moeten worden dat als onderlegger dient voor de eventuele voorziening.

##### Risico:

De staat van de aansluitingen komt niet overeen met de betaalde prijs en bijbehorende onderhoudscontracten.

	Realisatie 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal 2013-2019
<b>Programma Infrastructuur en Beheer</b>								
Kosten Beheer nat	1.443-	2.554-	2.603-	2.497-	1.502-	1.507-	1.512-	13.618-
Kosten Beheer droog	3.265-	4.110-	4.157-	3.675-	3.095-	3.114-	3.134-	24.549-
Opbrengsten droog	2.190	2.322	2.265	2.299	2.333	2.368	2.404	16.180
<b>Subtotaal</b>	<b>2.517-</b>	<b>4.342-</b>	<b>4.496-</b>	<b>3.873-</b>	<b>2.265-</b>	<b>2.253-</b>	<b>2.242-</b>	<b>21.987</b>

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

#### Wat gaat het kosten?

Vanaf 2015 worden een aantal opbrengsten niet langer verantwoord onder het Programma Commerciële Exploitatie maar onder het Programma Infrastructuur en Beheer. Het gaat hierbij om de opbrengsten huur stoomleiding, spoorlijngebruik, vergoedingsrechten en de rioolheffing. Voor de vergelijkbaarheid zijn deze opbrengsten in het overzicht ook voor voorgaande jaren onder dit programma opgenomen. Ten opzichte van de realisatie 2013 stijgen de opbrengsten met € 74.000 en ten opzichte van de begroting 2014 dalen de opbrengsten met € 57.000. De stijging ten opzichte van 2013 komt met name doordat de vergoedingsrechten en rioolheffing stijgen ten opzichte van 2013. De daling ten opzichte van 2014 komt met name door de daling van de rioolheffing ten opzichte van 2014.

Opbrengsten droog	Rekening 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
Huuropbrengst stoomleiding	47.500	58.140	59.012
Spoor	493.047	515.046	498.839
Vergoedingrechten	473.075	497.986	496.292
Bijdrage riolering	1.169.287	1.248.877	1.210.563
Overige opbrengsten	7.314	1.500	0
<b>Totaal</b>	<b>2.190.224</b>	<b>2.321.549</b>	<b>2.264.706</b>

Alle bedragen Euro's (€)

In 2015 stijgen de kosten ten opzichte van de realisatie 2013 met € 2.052.000 en ten opzichte van de begroting 2014 met € 97.000. Ten opzichte van 2013 stijgen de kosten in 2015 met name door meer kosten aanvullende groenomlijsting van het haven- en industrieterrein (€ 1.072.000), meer baggerkosten (€ 961.000). Ten opzichte van de 2014 stijgen de kosten in 2015 met name door meer kosten aanvullende groenomlijsting van het haven- en industrieterrein (€ 100.000).

# Programma Commerciële Exploitatie

## Exploitatie droog

### Visie

Het Havenschap richt zich op een jaarlijkse gronduitgifte van ten minste 5 ha. en het vullen van ongebruikte kavels in bezit van derden en invulling van bestaande bouw. Daarbij kiest het Havenschap specifiek voor bedrijven in chemie en biobased economy, Maintenance (Industrial Park) en Value Added Logistic activiteiten in Trade Park West en op het toekomstige Logistiek Park Moerdijk (LPM). Het Havenschap heeft een concurrerend vestigingsklimaat met concurrerende uitgifteprijs van gronden. Daarmee ontwikkelt Moerdijk zich tot het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams Nederlandse Delta.

Om gericht grondaanbiedingen te kunnen doen, beschikt het Havenschap over de juiste marktinformatie. Het Havenschap richt zich enkel op die zaken waar het invloed op kan uitoefenen. De overige programma's zijn ondersteunend ten behoeve van het programma Commerciële Exploitatie. Het Havenschap trekt werkgelegenheid aan door proeftuinen en innovatieve projecten op zijn haven- en industrieterrein te faciliteren met locatie, denkkracht en eventueel een financiële bijdrage. Ook kan het Havenschap ondersteunen door verbindingen te leggen tussen bedrijfsleven en wetenschap.

### Externe invloeden

- De vereiste procedures op het gebied van ruimtelijke ordening met daarbij behorende bezwaar- en beroepsprocedures bepalen in belangrijke mate wanneer uitgifte van het LPM kan starten;
- De economische situatie is in grote mate bepalend voor de investeringsbereidheid van potentiële vestigingskandidaten en hun financiers;
- In de chemie vindt op continentaal niveau concentratie en schaalvergroting plaats. Schaarste aan grondstoffen beweegt steeds meer bedrijven tot een duurzame productie.

### Wat willen wij bereiken

Een concurrerende positie als meest inland gelegen zeehaven van Nederland. Om concurrerend te kunnen zijn, werkt het Havenschap aan concurrerende uitgifteprijs

van gronden en zorgt het voor een voldoende weg-, water-, buisleiding- en spoorinfrastructuur. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden voor een goed vestigingsklimaat. Het Havenschap zal zijn werkwijze hiervoor professionaliseren. Daarnaast werken we aan het principe het juiste bedrijf op de juiste plaats. Een volledig uitgegeven haven- en industrieterrein waar het juiste bedrijf op de juiste plek gevestigd is. Dit geldt voor zowel het Industrial Park als voor het LPM. De Commissie Vestiging vervult hierbij een belangrijke rol door toetsing van de voorgenomen bedrijfsactiviteiten op inpasbaarheid. Daarbij wordt ook naar zuinig ruimtegebruik en optimale synergie tussen bedrijven onderling gekeken om op die manier sterke clusters van bedrijven te bouwen. De daartoe te ondernemen acties zijn omschreven in het acquisitieplan.

In de paragraaf Grondbeleid en grondexploitaties is meer informatie terug te vinden over de uitgifte van ten minste 5 ha. per jaar. Het LPM komt naar verwachting in 2016 voor uitgifte in aanmerking.

### Wat gaan wij doen

#### *1. Uitgifte van ten minste 5 hectare terrein in 2015 en bemiddelen in het aantrekken van nieuwe huurders /kopers voor minimaal 30.000 m2 leegstand vastgoed.*

Op basis van concurrerende voorwaarden benaderen wij mogelijke vestigingskandidaten in de bedrijfscategorieën chemie, biobased, maintenance en value added logistics. Wij nodigen hen uit voor een bezoek aan het haven- en industrieterrein. Met het actief aanbieden van (gratis) opties zorgen wij voor boeien en binden.

#### *2. Er wordt een marketingplan opgesteld voor nieuw aan te trekken bedrijven.*

In 2015 stellen wij een marketingplan op om de herkenbaarheid van het haven- en industrieterrein, in het bijzonder het Logistiek Park Moerdijk, onder de aandacht te brengen bij bedrijven die hier gevestigd kunnen worden. Ook nemen wij deel aan beurzen en handelsmissies, waaronder de Transport- en Logistiekbeurs in München, waar wij contacten leggen met mogelijke vestigingskandidaten voor het Logistiek Park Moerdijk in het bijzonder en de zeehaven en het industrieterrein Moerdijk.

#### Risico:

Wanneer het marketingplan niet op tijd beschikbaar is, betekent dit een mogelijk minder gerichte inzet op het aantrekken van nieuwe vestigingskandidaten.

#### *3. Samen met de gevestigde bedrijven wordt de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid voor vestiging in Logistiek Park Moerdijk vergroot.*

- Met de gevestigde bedrijven zetten wij het kennisplatform innovatieve logis-

tiek op. In dit platform versterken bedrijfsleven en kennisinstellingen elkaar over en weer bij het vinden van slimme en duurzame logistieke oplossingen.

- In dat platform zal het Havenschap ten minste drie concrete projecten tot uitvoering laten komen door en met medewerking van gevestigde bedrijven die betrekking hebben op duurzame logistiek in de praktijk. Hiermee wordt voor het Logistiek Park Moerdijk de zichtbaarheid en daarmee de aantrekkelijkheid voor vestiging concreet onder de aandacht gebracht.

Risico:

Ondanks tekenen van voorzichtig economisch herstel nemen bedrijven nog veel tijd voordat ze overgaan tot het nemen van investeringsbeslissingen. Het verkrijgen van financiering voor projecten kost ook veel tijd. Dit maakt dat uitgifte van gronden maar ook het aantrekken van nieuwe huurders voor bestaand vastgoed dat in de markt komt voor verhuur een intensief en tijdvregend proces is.

*4. Er wordt een aansprekend programma opgesteld voor de Logistieke Dag die in 2016 in Moerdijk georganiseerd wordt rondom het Logistiek Park Moerdijk.*

In 2015 wordt een aansprekend programma opgesteld om tijdens de Logistieke Dag 2016 het Logistiek Park Moerdijk als dé locatie voor vernieuwd duurzame logistiek voor het voetlicht te brengen. Tijdens deze logistieke dag zullen de eerste resultaten uit de Logistieke Proeftuin gepresenteerd worden.

*5. Er wordt een beleid ontwikkeld voor het bieden van tijdelijke ruimte aan initiatieven van bedrijven in de sectoren biobased / chemie, maintenance en value added logistics.*

De bedoeling van het op te stellen kader is mogelijkheden te bieden aan nieuwe initiatieven in de genoemde doelgroepen om zich in de opstartfase te vestigen. Daarmee vergroten wij de aantrekkelijkheid van Moerdijk als vestigingsplaats.

Risico:

- Mogelijke versnippering van kleine initiatieven;
- Hoewel wij via het ondersteunend beleid willen bereiken dat kleine proefabrieken tot ontwikkeling kunnen komen, betekent dit niet dat deze initiatieven ook daadwerkelijk tot vestiging binnen het Industrial Park zullen leiden;
- Leveren van een financiële bijdrage door het Havenschap betekent niet dat dit ook altijd gaat renderen. Het initiatief kan ook mislukken.

*6. Er wordt een actueel databestand over trends en ontwikkelingen opgezet.*

Met Dinalog, Avans Hogeschool en NHTV en VNCI maken wij een actueel databestand met informatie over trends en ontwikkelingen in de voor het Havenschap relevante sectoren, chemie, biobased, maintenance en logistiek opbouwen en actueel te houden.

Risico:

Niet de juiste gegevens beschikbaar krijgen en actueel houden.

*7. De werkwijze van vaststellen marktprijzen voor grond wordt herijkt.*

In 2015 gaat het Havenschap het huidige grondbeleid evalueren, herijken en opnieuw vaststellen. In die evaluatie komen ook de wijze van toetsing van de marktconformiteit van te hanteren grondprijzen en regels voor het verstrekken van opties op uit te geven gronden aan de orde.

Risico:

Onvoldoende mogelijkheden om geïnteresseerde klanten te binden leidt tot een verzwakking van de commerciële positie van het Havenschap Moerdijk.

*8. Het aankoopbeleid wordt herijkt.*

In 2015 willen wij het bestaande beleid voor aankoop van grond herijken.

Risico:

Het niet benutten van kansen om strategisch gelegen gronden terug te kopen kan leiden tot het missen van mogelijkheden om grip te vergroten op met name watergebonden overslaglocaties door deze te kopen.

*9. Samen met de gevestigde bedrijven in het chemiecluster nieuwe business kansen benoemen en uitwerken voor dit cluster.*

Door middel van een vervolg op de eerste rondetafelbijeenkomst met de bedrijven in dit cluster gaan wij gezamenlijk een plan opstellen voor die sector. Vanuit de te benoemen sterke kanten wordt gezamenlijk gewerkt aan een innovatieve uitbouw van het cluster. Daardoor kunnen ook nieuwe ladingstromen en nieuwe klanten aangetrokken worden. Verder willen wij door het bij elkaar brengen van de bedrijven kennisuitwisseling tussen de bedrijven laten ontstaan en bedrijven zich laten ontwikkelen.

Risico:

Bedrijven hebben niet altijd zicht op activiteiten die andere ondernemers ontplooiën. Daardoor kunnen kansen voor onderlinge samenwerking blijven liggen.

## Exploitatie nat

### Visie

Het Havenschap zet in op duurzame groei van de overslag in de haven tot 26 miljoen ton in 2030. De haven dient complementair maar ook zeker concurrerend te zijn. Daartoe werkt het Havenschap aan een scherp concurrentieprofiel. Het Havenschap wil faciliteren en ten behoeve van commerciële doelstellingen verbinden, om het bedrijven zo aantrekkelijk mogelijk te maken hun bulk, containers en andere ladingstromen via Moerdijk verder te brengen. Dit kan door voor de short sea rederijen voldoende kade-ruimte te bieden en ruimte te bieden aan betrouwbare dienstverleners die schepen op tijd kunnen afwikkelen. Als extended gate voor de mainports van Rotterdam en Antwerpen door te zorgen voor een goede ontsluiting van het achterland en via bedrijvigheid (en dus werkgelegenheid) voor het (inter-) nationale logistieke cluster (Value Added Logistics) door aan de goederen die veelal in containers aankomen een bewerking toe te voegen en daarmee waarde te creëren.

### Externe invloeden

- De aantrekkende economie en de mondiale ontwikkeling naar grotere containerschepen zorgen ervoor dat ladingstromen zullen toenemen en mainports als Rotterdam en Antwerpen ontlast moeten worden richting achterland;
- Concurrentie op aanloop- en behandelingskosten waardoor schepen voor een andere haven kiezen;
- Meer politieke prioriteit voor belang van zeehavens voor Nederlandse economie en aandacht voor duurzaamheid en daarmee binnenvaart als alternatief voor wegverkeer.

### Wat willen wij bereiken

Moerdijk wil een geduchte concurrent zijn van andere zeehavens zoals Rotterdam, Zeeland, Antwerpen, Gent en Zeebrugge. Om de duurzame groei van de overslag en de concurrentie aan te kunnen, werkt het Havenschap aan een scherp concurrentieprofiel waarbij het Havenschap, als meest inland gelegen zeehaven van Nederland, beperkende factoren de komende jaren zal proberen weg te nemen.

Een concurrerend prijsbeleid met scherpe marktconforme tarieven in de haven is essentieel om de groei van het overslagvolume te realiseren. Ook de toegankelijkheid van de haven is van groot belang. Optimale dienstverlening door stuwadoors, concurrerende prijzen en optimale ondersteunende diensten als ICT en douanefaciliteiten maken het onderscheid op grond waarvan partijen voor de haven van Moerdijk kiezen. Daarom

is ook het verder invullen van het extended gate concept met bijbehorende achterlandverbindingen van belang. Dit leidt tot meer overslag in de haven, zowel vanuit de mainports als vanuit de achterlandterminals. In verband met de verdere uitbouw van de extended gate met het oog op de groei van de overslag op weg naar 2030 worden ook met de de daarvoor in aanmerking komende havenbedrijven afspraken gemaakt.

### Wat gaan wij doen

#### 1. In 2015 overslag vergroten.

- In 2015 gaan wij het in 2014 met de betrokken partijen in de keten opgestelde aanvalsplan om de overslag te vergroten, uitvoeren om in 2030 te komen tot aan 26 miljoen ton. Onderdeel van dit aanvalsplan is een kortingsregeling voor het aantrekken van short sea lines;
- Wij gaan in 2015 twee nieuwe short sea bestemmingen aan de haven van Moerdijk binden, onder meer met op short sea gerichte promotie en acquisitie zoals bezoek aan besluitvormers die beslissen over de vaarschema's van de short sea lines en het onder de aandacht brengen van de voordelen die Moerdijk hen kan bieden. Daartoe worden zij uitgenodigd voor een bezoek aan de haven van Moerdijk.

#### Risico:

- Het niet kunnen realiseren van de schaa sprong die nodig is om Moerdijk als short sea haven te ontwikkelen. Daardoor kiezen nieuwe short sea lijnen niet voor vestiging in Moerdijk en komt de gewenste groei van de overslag niet tot stand;
- Gevolg daarvan is weer dat havengeldinkomsten voor het Havenschap achter blijven;
- Terugloop of wegvallen van volume in deelmarkten kan leiden een negatief effect op de overslag. Dit kan leiden tot minder havengeldinkomsten.

#### 2. Samen met logistieke dienstverleners op basis van een op te stellen aanvalsplan invulling geven aan een concurrerend logistiek concept voor de extended gate.

Via rondetafelbijeenkomsten wordt samen met de logistieke dienstverleners een plan opgesteld om de extended gate voor de mainports Rotterdam en Antwerpen in Moerdijk optimaal te laten functioneren. Hier ligt ook een taak voor de stuwadoors.

#### 3. De resultaten van de tender voor de ontwikkeling van de waterkant van Industrial Park leiden in 2015 tot een invulling van dit deel van het Industrial Park.

Zorgen dat de partijen die zich in dat gebied willen vestigen, hun vestiging daad-

werkelijk kunnen vormgeven. Ondersteuning bij het proces tot vestiging (adviseur bij bijvoorbeeld processtappen) en zorg dragen voor een goede overdracht van de informatie, zodat de benodigde infrastructuur wordt gerealiseerd.

**Risico:**

Niet behalen van het gewenste resultaat met de tender voor de waterzijdige ontwikkeling van Industrial Park dat leidt tot het niet kunnen uitgeven en ontwikkelen van dat terreindeel.

*4. Marktinformatie beschikbaar gesteld krijgen vanuit de bedrijven om de behoefte aan spoorcapaciteit te kunnen onderbouwen.*

In 2015 wordt verder invulling gegeven aan het marktgestuurd invullen van de behoefte aan spoorcapaciteit.

**Risico:**

Niet kunnen bieden van voldoende spoorcapaciteit om containers en andere ladingstromen naar het achterland af te voeren leidt tot het afhaken van mogelijke short sea rederijen.

**Wat gaat het kosten**

In 2015 dalen de opbrengsten nat ten opzichte van 2013 met € 305.000 en dalen deze ten opzichte van 2014 met € 748.000. De daling in 2015 zowel ten opzichte van 2013 als 2014 is met name het gevolg van dalende havengelden.

	Realisatie 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal 2013-2019
<b>Programma Commerciële Exploitatie</b>								
Opbrengsten nat	8.788	9.231	8.483	8.610	8.739	8.870	9.003	61.725
Opbrengsten droog	6.689	6.887	7.076	7.182	7.289	7.399	7.510	50.032
Kosten droog	214-	278-	278-	279-	280-	281-	281-	1.893-
<b>Subtotaal</b>	<b>15.263</b>	<b>15.841</b>	<b>15.280</b>	<b>15.513</b>	<b>15.748</b>	<b>15.988</b>	<b>16.231</b>	<b>109.864</b>

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Opbrengsten nat	Rekening 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
Zeehavengeld	3.516.206	3.824.974	3.066.888
Zeehavengeld garanties	80.748	156.540	112.765
<b>Totaal zeehavengeld</b>	<b>3.596.954</b>	<b>3.981.513</b>	<b>3.179.654</b>
Havengeld binnenvaart	1.366.728	1.428.969	1.404.309
<b>Totaal havengeld binnenvaart</b>	<b>1.366.728</b>	<b>1.428.969</b>	<b>1.404.309</b>
<b>Totaal havengeld</b>	<b>4.963.682</b>	<b>5.410.482</b>	<b>4.583.963</b>
Kadegeld	1.485.289	1.522.996	1.545.841
Vergunningrechten	236.061	236.640	239.602
Erfpacht opbrengsten kades	1.260.313	1.270.522	1.274.098
Verhuur opbrengsten kades	842.525	790.514	839.392
Overige opbrengsten	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>8.787.870</b>	<b>9.231.154</b>	<b>8.482.895</b>

Alle bedragen Euro's (€)

Ten opzichte van 2013 stijgen de opbrengsten droog in 2015 met € 386.000 en ten opzichte van de begroting 2014 met € 189.000, met name door meer erfpacht opbrengsten.

Opbrengsten droog	Rekening 2013	Begroting 2014	Begroting 2015
Erfpacht opbrengsten terrein	6.641.608	6.841.813	7.030.299
Verhuur opbrengsten terrein	47.520	45.285	45.307
<b>Totaal</b>	<b>6.689.128</b>	<b>6.887.098</b>	<b>7.075.607</b>

Alle bedragen Euro's (€)

De kosten stijgen in 2015 ten opzichte van de realisatie 2013 met € 64.000 door meer advieskosten. Ten opzichte van 214 blijven de kosten in 2015 gelijk.



# Programma Veiligheid & Havenmeester

## Terreinveiligheid

### Visie

In het kader van terreinveiligheid vervult het Havenschap een faciliterende rol. Overheden bepalen de regelgeving en de maatregelen. Het Havenschap voldoet aan het door de wet gewenste niveau van veiligheid en zet in om dit niveau te behouden. Het Havenschap neemt dit niveau van veiligheid ook als meetlat bij toekomstige terreinen. Daarmee is veiligheid een visitekaartje voor het terrein. Met het oog op toenemende verkeersstromen besteedt het Havenschap extra aandacht aan de interactie bij de verschillende modaliteiten zoals de veiligheid op overwegen.

### Externe invloeden

- Het openstellen van de grenzen in combinatie met hoge prijzen voor metaal zorgen voor een vergroot risico op ontvreemden van goederen;
- Kostenbesparende maatregelen door bedrijven, zoals minder goed onderhouden van installaties en onbewuste gevaarlijke situaties kunnen leiden tot ongelukken bij bedrijven;
- Slecht opgeleide chauffeurs en slecht onderhouden voertuigen die veelvuldig het terrein bezoeken kunnen gevaarlijke situaties veroorzaken;
- Overheden hebben een vergrote aandacht voor het handhaven van bestaande en nieuwe regelgeving op het gebied van veiligheid.

### Wat willen wij bereiken

Om te excelleren in veiligheid vernieuwt het Havenschap waar nodig instrumenten en laat het Havenschap zich periodiek toetsen door andere overheden of onafhankelijke auditors. De aanbevelingen uit dergelijke veiligheidsrapporten zijn voor het Havenschap leidend bij het streven naar een veilig haven- en industrieterrein. Wij willen verder bereiken dat alle Port Security-plichtige bedrijven aan hun wettelijke verplichtingen voldoen en uitvoering geven aan zaken zoals hun oefenverplichtingen. Het huidige niveau van veiligheid en de wijze waarop dit wordt bereikt, neemt het Havenschap ook als uitgangspunt bij nog te ontwikkelen nieuwe terreinen.

### Wat gaan wij doen

*1. Bedrijven worden gestimuleerd, ondersteund en geadviseerd om te voldoen aan de regels van Port Security.*

- Alle bedrijven stimuleren om te voldoen aan regelgeving in het kader van Port Security door het organiseren van gezamenlijke oefeningen en bijeenkomsten;
- In 2015 gaat het Havenschap met de partners in de veiligheid voor de op het terrein gevestigde bedrijven een seminar organiseren over veiligheid. Door de bewustwording van veiligheid te vergroten wordt bereikt dat het aantal ongevallen afneemt.

#### Risico:

- Als havenbedrijven zich niet aan de verplichtingen inzake Port Security voldoen, kan de certificering ingetrokken worden waardoor zij geen zeeschepen meer mogen ontvangen. Hierdoor loopt het Havenschap inkomsten mis.
- Als het aantal ernstige ongevallen toeneemt, straalt dit af op het imago van het Havenschap.

*2. Het Porth Health Center wordt geëvalueerd.*

Het Havenschap draagt drie jaar financieel bij, tot en met 2016, aan het Porth Health Center. Daarna dient de organisatie zelfstandig te kunnen bestaan. In 2015 voert het Havenschap een tussentijdse evaluatie uit.

#### Risico:

Als het Porth Health Center onvoldoende eigen opbrengsten kan genereren en het dus niet zonder de financiële bijdrage van het Havenschap kan bestaan, kan het zijn dat het project na 2016 stopt.

*3. De overeenkomst tussen Stichting Bedrijfsbrandweezorg Moerdijk en de Veiligheidsregio Midden- en West Brabant wordt herijkt.*

Het Havenschap draagt gedurende de looptijd van de overeenkomst, die eindigt begin 2016, een maximale financiële bijdrage bij in de exploitatie van de bedrijfsbrandweezorg. Bij het herijken van de overeenkomst moet overwogen worden of de overeenkomst onder dezelfde voorwaarden voortgezet moet worden.

#### Risico:

De overeenkomst wordt onder gewijzigde financiële voorwaarden voortgezet die slechter uitpakken voor het Havenschap.

## Beveiliging

### Visie

De huidige beveiliging bevindt zich op voldoende niveau. Door verdere integratie van systemen aangevuld met nieuwe technieken streeft het Havenschap naar een efficiëntere en effectievere beveiliging. Met het uitbreiden van het aantal observatiemogelijkheden, zoals bijplaatsen van camera's, neemt de dekking toe. Deze investeringen verhogen het beveiligingsniveau en daarmee is het haven- en industrieterrein aantrekkelijk voor nieuwe vestigingen. Voor nieuw te ontwikkelen terreinen kiest het Havenschap voor hetzelfde beveiligingsniveau. SBIM en een alarmcentrale met voldoende uitbreidingsmogelijkheden zorgen voor een continuering van het beproefde concept. Daarnaast werkt het Havenschap aan het verder uitbouwen van samenwerkingen met handhavers en overheden.

### Externe invloeden

- De criminaliteit neemt toe door gewijzigde economische omstandigheden. Beveiliging blijft daardoor onverminderd belangrijk;
- Criminelen worden steeds slimmer in het omzeilen van beveiliging.

### Wat willen wij bereiken

Het handhaven of verhogen van het huidige beveiligingsniveau. Hoewel slecht meetbaar, wordt door te investeren in technieken de efficiëntie en effectiviteit van systemen en personeel verhoogd.

Een goed gestroomlijnd overleg met overheidspartners waaraan alle partners gecommiteerd deelnemen.

### Wat gaan wij doen

*1. Er wordt een Beveiligingsplan opgesteld met het oog op de ontwikkeling van het Logistiek Park Moerdijk.*

- In 2015 stellen wij een Beveiligingsplan op voor het nog te ontwikkelen LPM;
- Daarnaast treffen wij infrastructurele voorbereidingen voor het installeren van beveiligingsvoorzieningen zoals hekken en camera's op het LPM.

#### Risico:

Het ontwikkelen van het LPM wordt uitgesteld waardoor investeringen in beveiliging prematuur in de begroting zijn opgenomen.

*2. Het structureel overleg met overheden wordt versterkt met een convenant.*

Het structurele overleg met handhavende overheden op het industrieterrein is

belangrijk omdat hierdoor tussen de deelnemende partijen een optimale afstemming plaatsvindt. Door met elkaar een convenant te ondertekenen waarin het doel, de deelname en bijdrage aan dit overleg gezamenlijk is geformuleerd, is de betrokkenheid versterkt.

#### Risico:

Dat het overleg stopt en daardoor uitwisseling van informatie beperkt wordt.

*3. Er worden 20 bestaande camera's vervangen.*

Vanaf 2015 wordt in de begroting voor de eerste keer een post opgenomen om structureel jaarlijks 20 camera's te vervangen. Op deze manier wordt gewerkt aan het optimaal houden van de beveiliging.

#### Risico:

Indien niet tijdig geïnvesteerd wordt in nieuwe apparatuur neemt het storingspercentage toe en vermindert de kwaliteit van de opnames.

*4. De speedgate bij hoofdingang d'Entree wordt vervangen.*

De speedgate bij de hoofdingang is aan vervanging toe door verouderde techniek en slijtage. De vervanging zal in 2015 worden uitgevoerd.

#### Risico:

Wanneer de speedgate niet vervangen wordt, neemt het aantal storingen toe. Indien de poort dan plotseling vervangen moet worden kan hij gedurende een langere periode niet gebruikt worden en loopt de beveiliging van het terrein een risico.

*5. Het in 2014 ingevoerde HMCC platform wordt geëvalueerd.*

Het software systeem voor de integrale bediening van camera's, hekken met hun intercoms, en kentekenherkenning in het Havenschap Moerdijk Communicatie Centrum is in 2014 vervangen aan de hand van een beveiligingsvisie en het daaruit afgeleide Programma van Eisen. De evaluatie moet uitwijzen of het nieuwe platform aan de verwachtingen voldoet.

#### Risico:

Het nieuwe HMCC platform voldoet niet aan de gestelde eisen uit het programma van eisen en aanvullende software is noodzakelijk.

*6. Bijplaatsen van camera's op blind spots.*

Het inventariseren van de plaatsen waar nog geen cameradekking is en daar camera's bijplaatsen.

#### Risico:

Ook na het in kaart brengen en bijplaatsen van camera's blijken er nog plaatsen te zien met onvoldoende cameradekking.

## Havenveiligheid

### Visie

Een toename van scheepvaartbewegingen en de diversiteit van vaarweggebruikers vraagt van het Havenschap blijvende aandacht voor begeleiding van scheepvaartverkeer. Een vlotte en veilige afhandeling zonder vertragingen maakt de haven aantrekkelijk. Het Havenschap laat steekproefsgewijs controleren of bezoekende schepen voldoen aan nationale wet- en regelgeving en bij zeeschepen aan internationale regelgeving.

Het Havenschap heeft een eigen informatievoorziening door aansluiting bij een Port Community systeem waardoor het eigen havenmanagementsysteem automatisch gevuld wordt. Hierdoor is relevante informatie beschikbaar zonder daarvoor derden te hoeven raadplegen. Dit maakt Moerdijk als vierde zeehaven van Nederland onafhankelijk. Bij calamiteiten is deze ondersteunende informatie over bijvoorbeeld de gevaarlijke lading aan boord van (zee)schepen direct beschikbaar.

Om te excelleren in veiligheid realiseert het Havenschap direct op het hoogste veiligheidsniveau nieuwe voorzieningen zoals een uitbreiding van wachtplaatsen voor de binnenvaart bij een toenemende aantal scheepsbezoeken en duurzame ontwikkelingen, zoals het gebruik van LNG als brandstof.

### Externe invloeden

- Bezuinigingsmaatregelen bij toeleverende partijen zoals Rijkswaterstaat, waardoor voor de haven van Moerdijk belangrijke maatregelen (zoals een verkeersbegeleidingssysteem) worden uitgesteld;
- Het niet of onvoldoende uitvoeren van ISPS-maatregelen door bedrijven, waardoor niet voldaan wordt aan wettelijke regelgeving;
- De handhavende overheden zoals Inspectie Leefomgeving & Transport zijn dusdanig dun bemenst dat handhavende controles tot een minimum beperkt worden. Alleen als er aanwijzingen zijn of het risicoprofiel voldoende hoog is, vinden er controles plaats;
- Door economische omstandigheden (lage charterprijzen voor schepen) staat de bedrijfsvoering van schepen onder druk met als gevolg kostenreducties op kwaliteit personeel en uitrusting, hetgeen het risico voor de omgeving vergroot.

### Wat willen wij bereiken

De haven van Moerdijk wil een veilige haven zijn voor alle gebruikers waarbij de in-

terne- en externe informatievoorziening op orde zijn en voldaan wordt aan de wet- en regelgeving. Dit bereiken wij onder meer door te kiezen voor nieuwe technologische mogelijkheden in systemen, te zorgen voor een veilige vaarweg naar en van Moerdijk waarbij alle verkeersdeelnemers begeleid worden op knelpunten en een veilige situatie in de haven om ook bij een toenemend aantal bezoekende schepen voor wachtende (binnenvaart) schepen voldoende wachtligplaatsen beschikbaar te hebben. Deze dienen uitgerust te zijn met mogelijkheden die in een moderne veilige en duurzame haven niet ontbreken zoals autoafzetplaatsen en walstroomvoorzieningen. Voor de bemanningen van bezoekende zeeschepen faciliteert het Havenschap het Zeemanshuis.

### Wat gaan wij doen

#### *1. Representatieve steekproeven houden naar controle op certificering, bemanningseisen en stuwagevoorschriften.*

De uitkomsten van de steekproeven zullen leidend zijn voor aanvullende controles.

#### Risico:

Er worden meer gebreken en/of afwijkingen geconstateerd bij steekproeven, waardoor de veiligheid in het geding is.

#### *2. De aanbevelingen uit het in 2014 gehouden onderzoek naar capaciteit wachtvoorzieningen binnenvaart uitvoeren voor zover aan de orde.*

Indien uit de aanbeveling blijkt dat er in de toekomst een uitbreiding van wachtvoorzieningen gewenst is, deze in de planning en begroting opnemen.

#### Risico:

- Uit het onderzoek blijkt dat de capaciteit van wachtsteigers met een stijgend aantal scheepsbezoeken eerder noodzakelijk wordt dan nu voorzien en begroot.

#### *3. Invloed uitoefenen op een besluit over de verkeersbegeleiding op het Hollands Diep/Dordtse Kil.*

Er is geen verkeersbegeleiding op één van de drukste scheepvaartknooppunten van Europa. Al gedurende vele jaren vindt onderzoek plaats naar het risico van de kruising Holland Diep/Dordtse Kil. Vooralsnog is in de meerjarenvooruitzichten van Rijkswaterstaat pas in het volgende decennium ruimte om verkeersbegeleiding te gaan toepassen. Indien de verkeersbegeleiding in de vaarweg naar Moerdijk niet in het meerjarenperspectief van Rijkswaterstaat naar voren gehaald wordt, politieke aandacht mobiliseren van de Ministeries Infrastructuur en Milieu en Veiligheid en Justitie om te bereiken dat in 2015 een definitief besluit wordt genomen over de verkeersbegeleiding op het Hollands Diep.

### Risico:

Door een hoog risico op de vaarweg naar en van Moerdijk besluiten rederijen niet langer de haven van Moerdijk aan te lopen, waardoor de overslag vermindert.

### Wat gaat het kosten

	Realisatie 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal 2013-2019
Programma Veiligheid & Havenmeester								
Opbrengsten	599	496	494	497	498	498	498	3.580
Kosten	1.404-	1.794-	1.640-	1.637-	1.468-	1.310-	1.305-	10.558-
Subtotaal	805-	1.298-	1.146-	1.140-	971-	812-	807-	6.978-

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In 2015 dalen de opbrengsten ten opzichte van de realisatie 2013 met € 105.000 en dalen ten opzichte van 2014 met € 3.000. De daling ten opzichte van 2013 komt met name door een incidentele bijdrage van de SBIM in 2013.

De kosten stijgen in 2015 ten opzichte 2013 met € 236.000 en dalen ten opzichte van 2014 met € 155.000. De stijging ten opzichte 2012 is met name het gevolg van de bijdrage van het Havenschap in Port Health Center op het haven- en industrieterrein, meer afschrijvingskosten voor vervanging en aanvullende investeringen in apparatuur Zien en Gezien worden, kosten audits, kosten extra inzet beveiligingsdienst, huurkosten zeemanshuis, kosten koppeling Portbase. De daling ten opzichte van 2014 is met name het gevolg van eenmalige onderzoekskosten realisatie wachtvoorziening in 2014, lager bijdrage van het Havenschap in Port Health Center op het haven- en industrieterrein door afbouwregeling, lagere kosten koppeling Portbase en lager kosten inzet beveiligingsdienst.

# Programma Bedrijfsvoering

## Bestuur en Advies

### Visie

Het besturen van het Havenschap en inwinnen van advies zodanig dat het Havenschap effectief en efficiënt zijn taken kan uitvoeren. Deze taken zijn erop gericht om met de kracht van het Haven- en Industrieterrein Moerdijk duurzaam toegevoegde waarde voor economie, mens en de aarde te (doen) generen.

### Externe invloeden

- Externe onvoorziene gebeurtenissen kunnen druk leggen op het bestuur van het Havenschap;
- Provinciale Verkiezingen in 2015 kunnen leiden tot nieuwe bestuursleden met andere politieke belangen;
- Politieke besluitvorming op grote dossiers kunnen vertragen of afgeschoten worden.

### Wat willen wij bereiken

Ervoor zorgen dat het bestuur bestaande uit achtereenvolgens de directie, het Dagelijks Bestuur en de Raad van Bestuur op basis van gedegen stukken geïnformeerd worden en/of besluiten kunnen nemen.

Als publiek orgaan streven wij naar meer transparantie in besluitvorming en het openbaar maken van besluiten en cijfermatige informatie.

### Wat gaan wij doen

#### *1. Complete, transparante en goed onderbouwde voorstellen voorleggen aan het bestuur.*

- Voldoende in- en externe adviezen inwinnen voorafgaand aan voor te stellen besluiten;
- Het betrekken en binden van (strategische) partners en werken aan draagvlak en commitment om resultaten te boeken;
- Zorgen voor een gecontroleerde productie die verloopt via staf, managementteam en dagelijks bestuur.

### Risico:

Dat er onvoldoende tijd genomen wordt om voorstellen op te stellen en kritisch te beoordelen.

2. De in 2014 vastgestelde Havenstrategie Moerdijk 2030 en de uitvoeringsagenda worden in 2015 geïncorporeerd in de planning- en controlcyclus en besluitvorming.

Samen met het managementteam en staf ondersteund door externe adviesbureaus komen tot een gedetailleerde uitwerking van de uitvoeringsagenda.

Risico:

Dat de Havenstrategie Moerdijk 2030 nog niet vastgesteld is door de deelnemers waardoor de business cases nog niet opgesteld kunnen worden.

3. Samen met de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling komen tot een herijkte governance van de huidige regeling.

- Komen tot een kaderstelling waarbinnen de nieuwe governancestructuur vorm kan krijgen;
- Verkennen op welke wijze wij samenwerking met anderen in de toekomst vorm en inhoud willen geven.

Risico:

De besluitvorming bij de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling kan vertragen.

## Juridische zaken

### Visie

Het Havenschap is een betrouwbare en zorgvuldige partij. Transparant in zijn dienstverlening en consequent in de waarborging van zijn juridische positie. Meebuigend als het kan en rigide als het moet. Het Havenschap voldoet aan alle voor hem geldende wet- en regelgeving en gebruikt de ruimte die in die wet- en regelgeving wordt gegeven optimaal ten behoeve van een effectieve en efficiënte uitoefening van zijn taak. Het Havenschap komt zijn verplichtingen na met als drijfveer niet alleen zijn eigen kansen en belangen, maar die van het Haven- en Industrieterrrein Moerdijk als geheel. Vanuit juridische zaken wordt daar continu aan bijgedragen door advisering omtrent en toetsing van de besluitvorming van het Havenschap. Gevraagd én ongevraagd, programmaspecifiek én organisatiebreed. Op (vak)inhoudelijk vlak fungeert juridische zaken daarom op structurele wijze als strategische meedenker voor zowel de managers als de directie.

### Externe invloeden

- Bestaande wettelijke verplichtingen kunnen door de wetgever worden gewijzigd en er kunnen nieuwe verplichtingen ontstaan naar aanleiding van nieuwe wetgeving;
- Contractspartijen kunnen menen dat het Havenschap zijn verplichtingen niet nakomt of weigeren op hen rustende verplichtingen na te komen;
- Contractspartijen of belanghebbenden kunnen uit financieel en/of principieel oogpunt (eerder) geneigd zijn tot (meer) juridische acties tegen het Havenschap;
- Toename van het aantal rechtszaken (op basis van de landelijke trend) omdat partijen hun gelijk willen halen voor de rechter of bij de Europese Commissie in Brussel;
- Toename van het aantal af te wikkelen schadeclaims vanwege de gerichtheid op groei van het Haven- en Industrieterrrein Moerdijk;
- Groei in populariteit van Alternatieve Geschillenbeslechting (Arbitrage en Mediation).

### Wat willen wij bereiken

Wij willen bereiken dat de inzet van Juridische Zaken binnen het Havenschap van de achterkant van het besluitvormingsproces naar de voorkant wordt verplaatst waardoor vanuit een *preventieve* functie kan worden *geadviseerd*, dit ten behoeve van zowel de primaire processen als ten behoeve van projecten. Een algemeen juridisch kwaliteitsbeleid gebaseerd op generieke juridische kennis draagt in dat kader structureel bij aan

de steeds verdere professionalisering van het Havenschap en het inzichtelijk maken en beheersen van juridische risico's.

Daar waar onverhoopt niet preventief kan worden gehandeld of meegedacht, wil Juridische Zaken door uitoefening van een adequate, *correctieve* functie optimale *rechtsbescherming* van het Havenschap bereiken. Dit middels het vlot en inzichtelijk afhandelen van schadeclaims of klachten en daar waar nodig het voeren van juridische procedures (ondersteund door specialistische, externe kennis).

## Wat gaan wij doen

### 1. Pro actief Contractmanagement voeren.

- Wij gaan ervoor zorgen dat alle formele afspraken die het Havenschap maakt in een speciaal voor die afspraken ontworpen contract worden vastgelegd;
- Wij gaan het in 2014 opgezette Contractbeheer binnen ons IT-systeem in gebruik nemen om pro-actief contractmanagement te voeren op alle structurele contracten die het Havenschap heeft gesloten of nog zal sluiten.

#### Risico:

- Als de wederpartij niet goed geïnformeerd is of wordt over de manier waarop afspraken geformuleerd worden, bestaat het risico dat de wederpartij de formele afspraken niet accepteert;
- Er bestaat een risico dat het Contractbeheer niet op tijd is opgezet binnen ons IT-systeem.

### 2. Zorgen voor Compliance binnen de organisatie.

- Het ontwikkelen van een Strategisch Plan van Compliance binnen het Havenschap waarin wij huidige én toekomstige, relevante wet- en regelgeving inzichtelijk maken en daar waar nodig een plan tot implementatie hiervoor opstellen;
- Het ontwikkelen van een Integriteitsbeleid (als onderdeel van het Strategisch Plan van Compliance) waarmee wij een schakel creëren tussen verantwoordelijkheid en verantwoording en waarin wij onze idealen vertolken naar door-dachte standpunten waarmee wij onze dienstbaarheid aan onze omgeving willen versterken en waarborgen.

#### Risico:

- Er bestaat een risico dat een juridisch thema niet voor iedere medewerker hetzelfde belang kent;
- Een dergelijk Plan van Compliance kan vertraging oplopen of de implementatie van regelgeving kan langer duren dan gewenst waardoor het risico ontstaat dat wij achter de feiten aanlopen.

### 3. Voorbereidingen treffen voor de te wijzigen Governancestructuur.

Juridische voorbereiding van de kaderstelling die nodig is om eventueel te komen tot een gewijzigde Governancestructuur van het Havenschap Moerdijk.

#### Risico:

- Er bestaat een risico dat, mede door een dergelijke juridische voorbereiding, de kaderstelling voor wijziging van de Governancestructuur in de praktijk ofwel te krap ofwel te ruim uitvalt. Hier dienen wij een balans in te vinden.

### 4. Ontwikkeling van het Logistiek Park Moerdijk juridisch mogelijk maken.

- Afronden van de benodigde juridische procedures (zoals onteigening) zodat de ontwikkeling van het Logistiek Park Moerdijk de ruimte krijgt die het nodig heeft;
- Voorbereiding van de privaatrechtelijke contractering tussen het Havenschap Moerdijk en klanten of partners die een samenwerking willen aangaan binnen het kader van het Logistiek Park Moerdijk.

#### Risico:

- De ontwikkeling van het Logistiek Park Moerdijk kan hinder ondervinden van vertraging in juridische procedures. Daarom willen wij voortvarend te werk gaan.
- Wanneer de privaatrechtelijke contractering niet goed is voorbereid, bestaat er een risico dat verplichtingen niet worden nagekomen of dat samenwerkingsverbanden geen doorgang kunnen vinden. Dit willen wij voorkomen.

## Financiën

### Visie

Het Havenschap wil een gezonde en transparante financiële bedrijfsvoering die voldoet aan alle van toepassing zijnde financiële wet- en regelgeving, waarbij risico's acceptabel en inzichtelijk zijn zodat het Havenschap verantwoording kan afleggen aan zijn bestuurders en aan de samenleving. Daarnaast wil het Havenschap financiële informatie inzetten ten behoeve van de inhoudelijke programma's, onder andere door het verzorgen van sturingsinformatie.

### Externe invloeden

- De laagconjunctuur van de afgelopen jaren zorgt ervoor dat mogelijk enkele van onze klanten in betalingsproblemen (komen te) verkeren en 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 het Havenschap of niet begrote substantiële opbrengsten die ten goede komen aan het Havenschap;
- De druk vanuit Europa op Nederland om havenbedrijven te betrekken in de vennootschapsbelasting (vpb).

### Wat willen wij bereiken

Een effectieve en efficiënte planning en control cyclus. Verder het benutten van de technische mogelijkheden om financiële informatie sneller en accurater beschikbaar te hebben ter ondersteuning van de inhoudelijke programma's. Daarnaast de inhoudelijke programma's voorzien van financieel advies. Blijven voldoen aan alle van toepassing zijnde financiële wet- en regelgeving. Gebruik maken van de fiscale mogelijkheden om het publieke geld zo efficiënt en effectief mogelijk te kunnen besteden.

### Wat gaan wij doen

#### 1. Versterken van de adviesfunctie van de afdeling Financiën.

In het kader van de planning en control cyclus toewerken naar een rol als adviseur aan de hand van het in 2014 opgestelde plan van aanpak.

#### Risico:

- Dat de acties uit het plan van aanpak niet of niet voortvarend genoeg opgepakt worden of niet de gewenste resultaten opleveren;
- Dat beeldvorming weerbarstig blijkt.

#### 2. Financiële (stuur-)informatie vergemakkelijken

- Rapportages zodanig inrichten dat deze voldoen aan de informatiebehoefte van de organisatie en het bestuur;
- Programmamanagers ondersteunen bij hun financiële verantwoordelijkheid;
- Alle financiële overzichten zowel in stijl als in inhoud meer op elkaar laten aansluiten waardoor de leesbaarheid wordt bevorderd en vergelijken van overzichten wordt vereenvoudigd.

#### Risico:

Dat er toch meerdere overzichten met min of meer dezelfde gegevens nodig zijn om te voldoen aan de informatiebehoefte.

#### 3. Voorbereidingen treffen op een wijziging van de Governancestructuur.

- Inzicht verkrijgen in welke financiële wet- en regelgeving van toepassing zal zijn bij een gewijzigde Governancestructuur;
- De financiële administratie voorbereiden op een wijziging van de Governancestructuur.

#### Risico:

- Dat door wijzigingen in financiële wet- en regelgeving achteraf blijkt dat het Havenschap niet meer heeft voldaan/voldeed aan bepaalde wet- en regelgeving.

## Communicatie

### Visie

De communicatie van het Havenschap is erop gericht het Haven- en Industrierrein Moerdijk te profileren als hét knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta. In deze profilering staan waardecreatie, duurzaamheid en veiligheid centraal. Als belangrijke partner in de regio West-Brabant, streeft het Havenschap naar goed 'naberschap' waarin transparante en tijdige communicatie van belang is.

Strategisch communicatieadvies is, zowel gevraagd als ongevraagd, ondersteunend aan alle programma's van het Havenschap.

### Externe invloeden

- Gevoelens van zorg over het behoud van een goede leefomgeving voor omwonenden (met name in Moerdijk) betekent dat het Havenschap meer inzet op communicatie richting de omwonende.
- Verdere ontwikkeling van nieuwe en online media betekent een verdere analyse hoe de communicatie van het Havenschap in de toekomst moet worden ingericht (balans online versus traditionele media).
- Minder goed geïnformeerde regio- en lokale journalisten betekent een verarming van onafhankelijke journalistiek, waardoor de beeldvorming meer en meer beïnvloedt wordt door voorlichting van bijv. gemeente en provincie.
- De ontwikkeling van een nieuwe governance structuur leidt tot meer inzet op communicatie.

### Wat willen wij bereiken

Bekendheid van het Haven- en Industrierrein Moerdijk als knooppunt voor logistiek en procesindustrie bij ondernemingen, omgeving en overheden waarin waardecreatie, duurzaamheid en veiligheid centraal staan. Marketing wordt ingezet ter ondersteuning van de commerciële doelen.

Naar de omgeving toe staan transparantie en tijdigheid centraal in de communicatie. Goed naberschap betekent voor het Havenschap een goed overleg tussen omwonenden en ondernemers en het tonen van maatschappelijke betrokkenheid, bijvoorbeeld door sport- of welzijnsinitiatieven uit de kernen financieel te ondersteunen.

Verder zorgt de communicatieadviseur ervoor dat door het stimuleren van het communicatief bewustzijn de organisatie als geheel communicatiever wordt. Daarnaast geeft de communicatieadviseur adviezen en ondersteuning om de organisatie als geheel alert te maken op tijdige en transparante communicatie.

### Wat gaan wij doen

*1. In 2015 worden de eerste voorbereidingen getroffen voor een terreinbrede Open Dag in 2016.*

Aan de omgeving wordt getoond wat er zich afspeelt op het haven- en industrierrein en haar bedrijven door een Open Dag. De Open Dag wordt voor het eerst in 2016 georganiseerd. In 2015 worden de eerste voorbereidingen getroffen door een nog te selecteren evenementenbureau.

#### Risico:

Om de Open Dag tot een succes te maken is het creëren van draagvlak bij bestaande bedrijven van cruciaal belang.

*2. Er wordt een analyse uitgevoerd naar de inzet en het bereik van communicatiemiddelen.*

In 2015 wordt een analyse uitgevoerd naar de communicatiemiddelen van het Havenschap en of zij de gewenste doelgroepen bereiken. Daarnaast worden in de analyse adviezen gegeven hoe bepaalde doelgroepen nog beter bereikt kunnen worden (bijvoorbeeld door online communicatie).

#### Risico:

De ontwikkelingen op het gebied van (online) media volgen elkaar in een snel tempo op. Het kan daarom zijn dat het onderzoek niet lang actueel is en dat het snel daarna weer nodig om een analyse uit te laten voeren.

*3. Uit elk programma worden twee tot drie relevante projecten voorzien van een communicatieplan.*

Op basis van de begroting selecteert communicatie in overleg met de programmanager twee tot drie projecten per programma waarbij het relevant is een communicatieplan op te stellen, bijvoorbeeld vanwege de omvang van het project of de impact op de omgeving. Hierdoor kan per project communicatief gezien maatwerk worden geleverd passend bij de aard van het project.

#### Risico:

Het kan zijn dat er een piek ontstaat in de werkzaamheden omdat een aantal van de gekozen projecten zich allemaal afspelen in een bepaalde periode.

*4. Communicatie bepaalt in overleg met commercie op welke wijze communicatie*



*in 2015 kan bijdragen aan de gestelde commerciële doelen.*

- Communicatie ontwikkelt samen met Commercie een marketingplan voor het benaderen van potentiële vestigers, onder andere voor het LPM;
- Communicatie levert ondersteuning aan de commerciële doelstellingen door het verzorgen van advertenties en advertorials, media-aandacht voor het positieve vestigingsklimaat en ondersteuning bij deelname aan relevante beurzen.

## Personeel en Organisatie

### Visie

Het Havenschap werkt continu aan een toekomstbestendige organisatie op basis van gezamenlijke doelstellingen, ontleend aan één gemene deler, namelijk de Havenstrategie 2030. Onze medewerkers zijn professionals en werken effectief en efficiënt samen. Zij zijn kritisch op het juiste moment en kiezen voor een integrale aanpak om tot een duurzame en veilige bedrijfsomgeving te komen. Wij zijn een betrouwbare en flexibele werkgever met marktconforme arbeidsvoorwaarden. Wij investeren in de blijvende ontwikkeling van onze medewerkers. Wij geven onze medewerkers alle ruimte waar dat kan en wij sturen bij waar nodig.

### Externe invloeden

- Aantrekkende economie waardoor mobiliteit langzaam weer gaat toenemen;
- Invoeren van 'het nieuwe werken' (locatie- en device-onafhankelijk);
- Digitalisering heeft invloed op onderlinge samenwerking;
- Vergrijzing;
- Politieke aandacht voor het normaliseren van de arbeidsvoorwaarden van ambtenaren.

### Wat willen wij bereiken

Door medewerkers proactief te stimuleren om te blijven investeren in persoonlijke ontwikkeling, groeien onze mensen door tot klant- en omgevingsgerichte vertegenwoordigers van het Havenschap. Gestructureerd en periodiek wordt deze persoonlijke ontwikkeling besproken. Door elkaar feedback te geven op houding en gedrag blijft persoonlijke groei gewaarborgd. Tevens versterkt dit de onderlinge samenwerking. De economie trekt weer aan. Mensen krijgen meer vertrouwen en de mobiliteit neemt langzaam weer toe. Door te investeren in persoonlijke ontwikkeling, worden medewerkers interessanter voor de arbeidsmarkt. Gezien de vergrijzing en de vertrekkende babyboomgeneratie, ook bij andere organisaties, biedt dit medewerkers de kans om een overstap te maken. Wij kunnen als werkgever bijdragen aan deze overstap door partners in de regio te benaderen en te kijken of we de loopbaanoriëntatie kunnen vergemakkelijken. Loopbaanbeleid richt zich op de inzet van medewerkers, op hun kwaliteiten en de ontwikkeling van kwaliteiten.

### Wat gaan wij doen

#### 1. Voldoen aan de werkkostenregeling

In 2014 is de regelgeving rondom kosten die voor het werk gemaakt en verantwoord

worden, veranderd. Dit heeft ertoe geleid dat het Havenschap in samenspraak met de personeelsvertegenwoordiging gewerkt heeft aan een nieuwe Werkkostenregeling die soberder is dan voorheen. Deze nieuwe werkkostenregeling geldt vanaf 1 januari 2015 en zullen wij inpassen in onze werkafspraken. Daaruit volgt dat wij in 2015 ook tussentijds de nieuwe werkkostenregeling zullen evalueren.

#### Wat gaan we doen

- Uitvoering van de werkkostenregeling vanaf 1 januari 2015 conform wetgeving.
- Evaluatie en eventueel bijstellen van de werkkostenregeling.

#### Risico:

- Het risico bestaat dat de ruimte die mag worden besteed aan aftrekbare posten wordt overschreden. Dit heeft tot gevolg dat de belastingdienst 80% eindheffing rekent over de werkkosten.

#### *2. Er worden procesbeschrijvingen, procedures en werkinstructies P&O opgesteld.*

- In 2013 en 2014 is gewerkt aan het opzetten en uitvoeren van een nieuwe P&O-cyclus. Aanverwant hieraan is het opnieuw beschrijven en inrichten van de processen, procedures en werkinstructies van de P&O functie in onze organisatie in coproductie met betrokken afdelingen. Om professioneel, effectief en efficiënt werken ook vanuit staffuncties te waarborgen, is het van belang te zorgen voor actuele werkdocumenten. Het opnieuw beschrijven van processen, procedures en werkinstructies kan hieraan bijdragen.

#### Risico:

- Draagvlak in de organisatie om te werken volgens de nieuwe processen, procedures en werkinstructies schiet tekort bij onvoldoende betrekken samenwerkingspartners.

#### *3. Er wordt een advies voorbereid over mogelijke gevolgen voor de inzet van personeel en de opbouw van de organisatie naar aanleiding van eventuele wijziging van de Governancestructuur*

- Actieve advisering op het vlak van P&O bij het traject om te komen tot een optimale governance structuur en de bijbehorende inrichting van de organisatie. Ter voorbereiding op een wijziging van de Governancestructuur zal het Havenschap uitzoeken welke impact een mogelijke wijziging heeft op het personeel (in samenwerking met Juridische Zaken), de inrichting en opbouw van de organisatie en arbeidsvoorwaardelijke consequenties. Dit zodat het Havenschap vóór besluitvorming over deze Governancestructuur al weet welke impact dit heeft op het personeel en de organisatie.

- Inzicht verkrijgen in welke personele wet- en regelgeving van toepassing zal zijn bij een wijziging van de Governancestructuur;
- De personele en salaris administratie voorbereiden op een eventuele wijziging van de Governancestructuur.

#### *4. Er wordt een loopbaanbeleid opgezet.*

- Een eerste opzet maken voor het te realiseren loopbaanbeleid. Hierbij kan worden gedacht aan samenwerkingsverbanden in de regio of met gelijksoortige organisaties om als goed werkgever medewerkers te stimuleren om te blijven investeren in persoonlijke ontwikkeling en groei, binnen of buiten onze eigen organisatie.

## Informatisering en Automatisering

### Visie

Voor het Havenschap fungeert informatisering en automatisering als hulpmiddel voor het bereiken van de programma-ambities uit de Havenstrategie 2030. Het Havenschap kiest er daarbij voor om investeringen te doen die de lange termijn op het oog hebben en toekomstbestendig zijn. Hierdoor heeft het Havenschap op elk gewenst moment actuele (sturings-)informatie die de kwaliteit van besluitvorming ten goede komt.

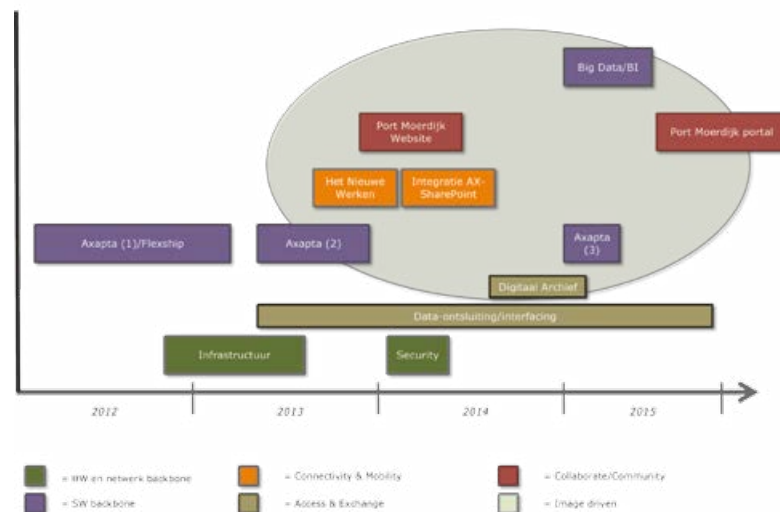
### Externe invloeden

- Nieuwe technische mogelijkheden waardoor het Havenschap mogelijk dient te (des)investeren;
- Wettelijke eisen die voor informatisering en automatisering van toepassing zijn op overheden;
- Data-uitwisseling met externe systemen. 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. Een wijziging op één van deze aspecten kan zo zijn impact hebben;
- Technische en strategische ontwikkelingen bij Portbase;
- Risico van hacking / oneigenlijk gebruik van gegevens door ongewenste derden (cyber-criminaliteit);
- Risico op onverantwoord verspreiden van persoonlijke of concurrent-gevoelige informatie;
- Afhankelijkheid van techniek waardoor bij server-breakdown economische schade wordt geleden (omdat er niet meer gewerkt kan worden).

### Wat willen wij bereiken

Een toekomstbestendig informatie- en automatiseringssysteem waarmee relevante data real-time beschikbaar is zowel voor intern als extern gebruik. Waarbij het risico op uitval van het systeem en het risico op oneigenlijk en onverantwoord gebruik tot een aanvaardbaar minimum beperkt zijn. Daarnaast streeft het Havenschap naar een archief dat op ieder moment voldoet aan de daaraan gestelde wet- en regelgevingen en dat op ieder moment overgedragen kan worden aan de bewaarplaats bij het provinciale archief. Dit alles zodanig dat de organisatie ondersteund wordt in het realiseren van de ambities uit de Havenstrategie 2030. Daarnaast dragen informatisering en automatisering bij aan tijds- en plaatsonafhankelijk werken.

Ontwikkeling 2012 – 2015 (aangepast)



### Wat gaan wij doen

#### 1. Financiële (stuur-)informatie met een druk op de knop.

Rapportages zodanig inrichten dat deze met een druk op de knop real time gevoed worden door gegevens uit AX;

De in gebruik zijnde software verder uitbouwen zodat de gewenste financiële sturingsinformatie gemakkelijk uit de verzamelde data kan worden gehaald.

#### Risico:

Technische beperkingen waardoor het niet mogelijk blijkt om te komen tot informatie met een druk op de knop;

Dat de investeringen niet opwegen tegen het te behalen voordeel.

#### 2. Vervolmaken van het compleet digitaal archief waarmee vanaf 1 januari 2015 gestart zal worden. Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan het real time beschikbaar hebben van data.

Door het gebruik van Sharepoint als digitaal archief zullen nieuwe wensen en eisen ontstaan. Gecontroleerd en gefaseerd invoeren van afgestemde wensen en eisen.

#### Risico:

Dat de nieuwe wensen en eisen niet mogelijk blijken binnen Sharepoint.

*3. Het papieren en digitaal beschikbare archief na 1988 opschonen en gereed maken voor overdracht aan de provinciale archiefbewaarplaats.*

Het papieren en digitaal beschikbare archief na 1988 opschonen en gereed maken voor overdracht aan de provinciale archiefbewaarplaats.

Risico:

Dat dit niet de aandacht en prioriteit krijgt die nodig is om dit te realiseren.

## Facilitaire Zaken

### Visie

De huisvesting en faciliteiten van het Havenschap zijn erop ingericht dat de medewerkers en haar gasten op een veilige en verantwoorde wijze hun werk kunnen uitvoeren in een aangename en verzorgde omgeving. De duurzaamheidsambitie van het Havenschap komt ook tot uiting in het gebouw en de wijze waarop het beheerd wordt.

### Externe invloeden

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

### Wat willen wij bereiken

De duurzaamheidsambitie van het Havenschap komt terug in de wijze waarop het gebouw beheerd wordt. Alle noodzakelijke vervangingen worden zo duurzaam mogelijk ingevuld.

### Wat gaan wij doen

*1. Evaluatie van de duurzame maatregelen die in 2014 zijn genomen.*

In 2014 zijn diverse werkzaamheden uitgevoerd om het gebouw te verduurzamen. Denk hierbij aan de warmwatervoorziening, zonnepanelen en klimaatbeheersing. In 2015 willen wij evalueren en waar nodig bijsturen om het maximale rendement uit de investeringen te kunnen halen. Ook het gedrag van de medewerkers in het kader van duurzaamheid kan verbeterd worden. Na de fysieke maatregelen aan het gebouw staat het gebruik ervan op de agenda. In 2016 leidt dit aangepaste gedrag mogelijk tot een stijging op de BREEAM ladder.

Risico:

Het Havenschap heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Door dit ook in de eigen organisatie te implementeren kan een positief signaal naar de omgeving worden afgegeven. Omgekeerd zou dit een risico op kunnen leveren. Door niets te doen komt de geloofwaardigheid mogelijk in het gedrang. Menselijk gedrag is moeilijk te beïnvloeden.

*2. Het realiseren van een stabiele beheersituatie.*

De betere kennis van het nieuwe softwaresysteem AX biedt mogelijkheden die het beheer vereenvoudigen. Deze worden in 2015 maximaal ingezet om het gebouwbeheer te professionaliseren.

**Risico:**

AX is geen beheerpakket. Sommige wensen kunnen mogelijk niet ingevuld worden. Dit zal op een andere wijze ingericht moeten worden.

**Wat gaat het kosten**

	Realisatie 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal 2013-2019
<b>Programma Interne Bedrijfsvoering</b>								
Opbrengsten Bestuur en Advies	102	-	-	-	-	-	-	102
Opbrengsten Juridische Zaken	-	-	-	-	-	-	-	-
Algemene baten	90	-	-	-	-	-	-	90
Rente baten	2.436	2.385	2.436	2.293	2.151	2.008	1.863	15.573
Opbrengsten Communicatie	59	57	61	62	63	64	65	431
Opbrengsten Personeel en Organisatie	-	-	8	8	8	8	8	39
Opbrengsten Automatisering	-	-	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten Facilitair	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotaal</b>	<b>2.687</b>	<b>2.442</b>	<b>2.505</b>	<b>2.363</b>	<b>2.221</b>	<b>2.080</b>	<b>1.936</b>	<b>16.233</b>
Kosten Bestuur en Advies	745-	294-	466-	473-	480-	487-	495-	3.539-
Kosten Juridische Zaken	126-	169-	134-	136-	138-	140-	143-	988-
Kosten Financiën	114-	66-	116-	118-	69-	71-	73-	628-
Algemene lasten	581-	-	-	-	-	-	-	581-
Rente lasten	5.428-	5.972-	5.623-	5.589-	5.555-	5.511-	5.488-	39.167-
Kosten Communicatie	231-	281-	279-	295-	305-	304-	314-	2.009-
Kosten Personeel en Organisatie	2.120-	2.136-	2.291-	2.318-	2.353-	2.388-	2.424-	16.029-
Kosten Automatisering	335-	345-	456-	457-	460-	463-	466-	2.983-
Kosten Facilitair	363-	467-	338-	291-	294-	296-	299-	2.349-
<b>Subtotaal</b>	<b>10.044-</b>	<b>9.831-</b>	<b>9.704-</b>	<b>9.677-</b>	<b>9.654-</b>	<b>9.662-</b>	<b>9.701-</b>	<b>68.272-</b>

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De opbrengsten van het programma Bedrijfsvoering dalen in 2015 ten opzichte van 2013 met € 182.000 en stijgen ten opzichte van 2014 met € 62.000. De daling ten opzichte van 2013 komt met name door een incidentele bijdrage in de kosten om te komen tot de Havenstrategie in 2013 en de opbrengsten van een incidentele verkoop van een overstroom in 2013. De stijging ten opzichte van 2014 komt met name doordat meer rente intern doorberekend zal worden aan de grondexploitaties in 2015.

De kosten van het programma Bedrijfsvoering dalen in 2015 ten opzichte van 2013 met € 340.000 en ten opzichte van de 2014 met € 127.000. De daling ten opzichte van 2013 komt met name doordat er geen algemene lasten worden geraamd voor 2015 terwijl deze

in 2013 € 581.000 bedroegen. De kosten voor Bestuur en Advies en de kosten voor Facilitair dalen ten opzichte van 2013 met respectievelijk € 279.000 en € 25.000. De kosten voor Juridische zaken, Financiën, Rente lasten, Communicatie, Personeel en Organisatie en Automatisering stijgen ten opzichte van 2013 met respectievelijk € 8.000, € 2.000, € 196.000, € 48.000, € 171.000 en € 120.000. De daling ten opzichte van 2015 komt doordat er per saldo minder kosten zijn in de 2015 dan in 2014. De kosten voor Juridische zaken, Rente lasten, Communicatie en Facilitair dalen ten opzichte van 2014 met respectievelijk € 35.000 en € 349.000, € 2.000 en € 129.000. De kosten voor Bestuur en Advies, Financiën, Personeel en Organisatie, Automatisering stijgen ten opzichte van 2014 met € 72.000, € 50.000, € 155.000 en € 111.000.

## Paragraaf Exploitatieoverzicht en meerjarenperspectief

	Realisatie 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal '13-'19	
<b>Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu en Duurzaamheid</b>									
Opbrengsten Milieu en veiligheid	106	82	96	98	99	101	102	684	
Kosten Milieu en veiligheid	247-	305-	268-	272-	276-	280-	284-	1.933-	
<b>Subtotaal</b>	<b>141-</b>	<b>223-</b>	<b>172-</b>	<b>174-</b>	<b>177-</b>	<b>180-</b>	<b>182-</b>	<b>1.249-</b>	
<b>Programma Infrastructuur en Beheer</b>									
Kosten Beheer nat	1.443-	2.554-	2.603-	2.497-	1.502-	1.507-	1.512-	13.618-	
Kosten Beheer droog	3.265-	4.110-	4.157-	3.675-	3.095-	3.114-	3.134-	24.549-	
Opbrengsten droog	2.190	2.322	2.265	2.299	2.333	2.368	2.404	16.180	
<b>Subtotaal</b>	<b>2.517-</b>	<b>4.342-</b>	<b>4.496-</b>	<b>3.873-</b>	<b>2.264-</b>	<b>2.253-</b>	<b>2.242-</b>	<b>21.987-</b>	
<b>Programma Commerciële Exploitatie</b>									
Opbrengsten nat	8.788	9.231	8.483	8.610	8.739	8.870	9.003	61.725	
Opbrengsten droog	6.689	6.887	7.076	7.182	7.289	7.399	7.510	50.032	
Kosten droog	214-	278-	278-	279-	280-	281-	282-	1.893-	
<b>Subtotaal</b>	<b>15.263</b>	<b>15.841</b>	<b>15.280</b>	<b>15.513</b>	<b>15.748</b>	<b>15.988</b>	<b>16.231</b>	<b>109.864</b>	
<b>Programma Veiligheid &amp; Havenmeester</b>									
Opbrengsten	599	496	494	497	498	498	498	3.580	
Kosten	1.404-	1.794-	1.640-	1.637-	1.468-	1.310-	1.305-	10.558-	
<b>Subtotaal</b>	<b>805-</b>	<b>1.298-</b>	<b>1.146-</b>	<b>1.140-</b>	<b>971-</b>	<b>812-</b>	<b>807-</b>	<b>6.978-</b>	
<b>Programma Interne Bedrijfsvoering</b>									
Opbrengsten Bestuur en Advies	102	-	-	-	-	-	-	102	
Opbrengsten Juridische zaken	-	-	-	-	-	-	-	-	
Algemene baten	90	-	-	-	-	-	-	90	
Rente baten	2.436	2.385	2.436	2.293	2.151	2.008	1.863	15.573	
Opbrengsten Communicatie	59	57	61	62	63	64	65	431	
Opbrengsten Personeel/ Organisatie	-	-	8	8	8	8	8	39	
Opbrengsten Automatisering	-	-	-	-	-	-	-	-	
Opbrengsten Facilitair	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Subtotaal</b>	<b>2.687</b>	<b>2.442</b>	<b>2.505</b>	<b>2.363</b>	<b>2.221</b>	<b>2.080</b>	<b>1.936</b>	<b>16.233</b>	

	Realisatie 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal '13-'19	
Kosten Bestuur en Advies	745-	394-	466-	473-	480-	487-	495-	3.539-	
Kosten Juridische zaken	126-	169-	134-	136-	138-	140-	143-	988-	
Kosten Financiën	114-	66-	116-	118-	69-	71-	73-	628-	
Algemene lasten	581-	-	-	-	-	-	-	581-	
Rente lasten	5.428-	5.972-	5.623-	5.589-	5.555-	5.511-	5.488-	39.167-	
Kosten Communicatie	231-	281-	279-	295-	305-	304-	314-	2.009-	
Kosten Personeel en Organisatie	2.120-	2.136-	2.291-	2.318-	2.353-	2.388-	2.424-	16.029-	
Kosten Automatisering	335-	345-	456-	457-	460-	463-	466-	2.983-	
Kosten Facilitair	363-	467-	338-	291-	294-	296-	299-	2.349-	
<b>Subtotaal</b>	<b>10.044-</b>	<b>9.831-</b>	<b>9.704-</b>	<b>9.677-</b>	<b>9.654-</b>	<b>9.662-</b>	<b>9.701-</b>	<b>68.272-</b>	
<b>TOTAAL OPBRENGSTEN</b>	<b>21.059</b>	<b>21.460</b>	<b>20.918</b>	<b>21.048</b>	<b>21.180</b>	<b>21.316</b>	<b>21.453</b>	<b>148.434</b>	
<b>TOTAAL KOSTEN</b>	<b>16.617-</b>	<b>18.872-</b>	<b>18.650-</b>	<b>18.038-</b>	<b>16.275-</b>	<b>16.154-</b>	<b>16.218-</b>	<b>120.824-</b>	
<b>RESULTAAT</b>	<b>4.442</b>	<b>2.588</b>	<b>2.268</b>	<b>3.011</b>	<b>4.905</b>	<b>5.162</b>	<b>5.235</b>	<b>27.611</b>	
<b>Mutaties in reserves</b>									
Beschikkingen t.l.v. reserves	-429	-2.362	5.362-	1.961-	151-	-	-	-10.266	
Toevoeging aan reserves	850	600	2.900	-	-	-	-	4.350	
<b>Subtotaal</b>	<b>421</b>	<b>-1.762</b>	<b>2.462-</b>	<b>1.961-</b>	<b>151-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-5.916</b>	
<b>RESULTAAT NA BESTEMMING EXCL. GRONDEXPL.</b>	<b>4.021</b>	<b>4.351</b>	<b>4.730</b>	<b>4.972</b>	<b>5.056</b>	<b>5.162</b>	<b>5.235</b>	<b>33.527</b>	

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In bovenstaand overzicht zijn de financiële uitkomsten per programma voor 2015 tot en met 2019 weergegeven. Daarnaast zijn ter vergelijking de cijfers van de realisatie van 2013 en de begroting 2014 opgenomen.

De begroting 2015 laat een positief resultaat na bestemming exclusief grondexploitaties zien van € 4.730.000. Ten opzichte van de realisatie 2013 (€ 4.021.000 positief) betekent dit een stijging van € 709.000 en ten opzichte van de begroting 2014 (€ 4.350.000 positief) betekent dit een stijging van € 380.000.

Voor een toelichting op de financiële uitkomsten per programma wordt verwezen naar het betreffende programma.

## Paragraaf Financiële positie en meerjaren perspectief

	Ultimo 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Beschikbaar op lange termijn</b>							
<u>Eigen Vermogen</u>							
Algemene reserve	68.179	71.871	<b>71.509</b>	71.147	70.785	70.634	70.634
Reserve baggeren	3.414	2.414	<b>1.414</b>	414	414	414	414
Reserve ontwikkelingen	8.292	7.616	<b>9.416</b>	8.817	8.817	8.817	8.817
Vitaliteitsregeling	47	41	<b>47</b>	50	51	52	52
Exploitatie saldi	4.095	5.030	<b>12.151</b>	19.363	26.658	35.718	45.930
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>84.027</b>	<b>86.972</b>	<b>94.537</b>	<b>99.791</b>	<b>106.725</b>	<b>115.635</b>	<b>125.847</b>
<u>Voorzieningen</u>							
Voorziening infra nat	2.046	1.561	<b>1.723</b>	1.882	2.037	2.037	2.037
Voorziening infra droog	1.047	1.640	<b>2.055</b>	2.549	3.211	3.211	3.211
Voorziening riolering	4.052	4.577	<b>5.094</b>	5.603	6.104	6.104	6.104
Voorziening overige	95	0	<b>0</b>	0	0	0	0
<b>Totaal Voorzieningen</b>	<b>7.240</b>	<b>7.778</b>	<b>8.872</b>	<b>10.034</b>	<b>11.352</b>	<b>11.352</b>	<b>11.352</b>
<u>Geldleningen</u>							
Leningen	7.550	7.199	<b>6.840</b>	6.473	6.096	5.710	5.315
Kasgeldleningen (icm renteswaps)	121.000	120.105	<b>114.747</b>	111.397	106.109	100.135	90.586
<b>Totaal leningen</b>	<b>128.550</b>	<b>127.304</b>	<b>121.587</b>	<b>117.870</b>	<b>112.205</b>	<b>105.845</b>	<b>95.901</b>
<b>Totaal beschikbaar op langere termijn</b>	<b>219.816</b>	<b>222.053</b>	<b>224.995</b>	<b>227.694</b>	<b>230.281</b>	<b>232.831</b>	<b>233.099</b>
<u>Geinvesteerd op langere termijn</u>							
Materiële vaste activa	134.669	135.505	<b>149.332</b>	162.225	175.204	188.505	196.632
Grondexploitaties	84.877	86.348	<b>75.463</b>	65.269	54.878	44.126	36.267
<b>Totaal benodigd op langere termijn</b>	<b>219.546</b>	<b>221.853</b>	<b>224.795</b>	<b>227.494</b>	<b>230.081</b>	<b>232.631</b>	<b>232.900</b>
<b>Saldo beschikbaar als werkkapitaal</b>	<b>270</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

### Algemene reserve

Saldo eind 2013	68.179
Dotatie uit winst 2013	4.054
Dotaties	0
Onttrekkingen	-362
Geraamd saldo eind 2014	71.871
Dotaties	0
Onttrekkingen	-362
Geraamd saldo eind 2015	71.509
Dotaties	0
Onttrekkingen	-362
Geraamd saldo eind 2016	71.147
Dotaties	0
Onttrekkingen	-362
Geraamd saldo eind 2017	70.785
Dotaties	0
Onttrekkingen	-151
Geraamd saldo eind 2018	70.634
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	70.634

### Reserve baggeren

Saldo eind 2013	3.414
Dotaties	0
Onttrekkingen	-1.000
Geraamd saldo eind 2014	2.414
Dotaties	0
Onttrekkingen	-1.000
Geraamd saldo eind 2015	1.414
Dotaties	0
Onttrekkingen	-1.000
Geraamd saldo eind 2016	414
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2017	414
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2018	414
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	414

### Reserve ontwikkelingen

Saldo eind 2013	8.292
Dotaties	600
Onttrekkingen	-1.000
Correctie op omtrekkingen begroting 2014	-276
Geraamd saldo eind 2014	7.616
Dotaties	2.900
Onttrekkingen	-1.100
Geraamd saldo eind 2015	9.416
Dotaties	0
Onttrekkingen	-599
Geraamd saldo eind 2016	8.817
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2017	8.817
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2018	8.817
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	8.817

### Vitaliteitsregeling

Saldo eind 2013	47
Dotatie uit winst 2013	41
Onttrekkingen	-47
Geraamd saldo eind 2014	41
Dotaties	47
Onttrekkingen	-41
Geraamd saldo eind 2015	47
Dotaties	50
Onttrekkingen	-47
Geraamd saldo eind 2016	50
Dotaties	51
Onttrekkingen	-50
Geraamd saldo eind 2017	51
Dotaties	52
Onttrekkingen	-50
Geraamd saldo eind 2018	52
Dotaties	52
Onttrekkingen	-52
Geraamd saldo eind 2019	52

**Exploitatie saldi**

Saldo 2013	4.095
Dotatie uit winst 2013 naar algemene reserve	-4.054
Dotatie uit winst 2013 naar Vitaliteitsregeling	-41
Dotaties	4.350
Dotatie uit grondexploitaties	1.046
Correctie dotaties uit grondexploitie begroting 2014	-366
Geraamd saldo eind 2014	5.030
Dotaties	4.730
Dotatie uit grondexploitaties	2.391
Geraamd saldo eind 2015	12.151
Dotaties	4.972
Dotatie uit grondexploitaties	2.240
Geraamd saldo eind 2016	19.363
Dotaties	5.056
Dotatie uit grondexploitaties	2.240
Geraamd saldo eind 2017	26.658
Dotaties	5.162
Dotatie uit grondexploitaties	3.898
Geraamd saldo eind 2018	35.718
Dotaties	5.235
Onttrekkingen	4.977
Geraamd saldo eind 2019	45.930

**Voorziening infra droog**

Saldo eind 2013	1.047
Dotaties	715
Onttrekkingen	-122
Geraamd saldo eind 2014	1.640
Dotaties	769
Onttrekkingen	-354
Geraamd saldo eind 2015	2.055
Dotaties	769
Onttrekkingen	-275
Geraamd saldo eind 2016	2.549
Dotaties	769
Onttrekkingen	-107
Geraamd saldo eind 2017	3.211
Dotaties	769
Onttrekkingen	-769
Geraamd saldo eind 2018	3.211
Dotaties	769
Onttrekkingen	-769
Geraamd saldo eind 2019	3.211

**Voorziening infra nat**

Saldo eind 2013	2.046
Dotaties	343
Onttrekkingen	-828
Geraamd saldo eind 2014	1.561
Dotaties	343
Onttrekkingen	-181
Geraamd saldo eind 2015	1.723
Dotaties	343
Onttrekkingen	-184
Geraamd saldo eind 2016	1.882
Dotaties	343
Onttrekkingen	-188
Geraamd saldo eind 2017	2.037
Dotaties	343
Onttrekkingen	-343
Geraamd saldo eind 2018	2.037
Dotaties	343
Onttrekkingen	-343
Geraamd saldo eind 2019	2.037

**Voorziening riolering**

Saldo eind 2013	4.052
Dotaties	973
Onttrekkingen	-448
Geraamd saldo eind 2014	4.577
Dotaties	973
Onttrekkingen	-456
Geraamd saldo eind 2015	5.094
Dotaties	973
Onttrekkingen	-464
Geraamd saldo eind 2016	5.603
Dotaties	973
Onttrekkingen	-472
Geraamd saldo eind 2017	6.104
Dotaties	973
Onttrekkingen	-973
Geraamd saldo eind 2018	6.104
Dotaties	973
Onttrekkingen	-973
Geraamd saldo eind 2019	6.104

**Voorziening overige**

Saldo eind 2013	95
Dotaties	0
Onttrekkingen	-95
Geraamd saldo eind 2014	0
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2015	0
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2016	0
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2017	0
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2018	0
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	0

**Grondexploitaties**

Saldo eind 2013	84.877
Opbrengsten	-1.425
Investeringskosten	460
Rentekosten	2.436
Geraamd saldo eind 2014	86.348
Uitgifte erfpachtgronden	-15.660
Investeringskosten	2.339
Rentekosten	2.436
Geraamd saldo eind 2015	75.463
Opbrengsten	-14.773
Investeringskosten	2.285
Rentekosten	2.293
Geraamd saldo eind 2016	65.269
Opbrengsten	-14.773
Investeringskosten	2.230
Rentekosten	2.151
Geraamd saldo eind 2017	54.878
Opbrengsten	-14.935
Investeringskosten	2.175
Rentekosten	2.008
Geraamd saldo eind 2018	44.126
Opbrengsten	-9.760
Investeringskosten	39
Rentekosten	1.863
Geraamd saldo eind 2019	36.267

**Materiële vaste activa**

Saldo eind 2013	134.669
Investeringskosten	1.255
Erfpachtgronden	1.425
Afschrijvingen	-1.844
Geraamd saldo eind 2014	135.505
Investeringskosten	110
Erfpachtgronden	15.660
Afschrijvingen	-1.943
Geraamd saldo eind 2015	149.332
Investeringskosten	75
Erfpachtgronden	14.773
Afschrijvingen	-1.955
Geraamd saldo eind 2016	162.225
Investeringskosten	0
Erfpachtgronden	14.773
Afschrijvingen	-1.794
Geraamd saldo eind 2017	175.204
Investeringskosten	0
Erfpachtgronden	14.935
Afschrijvingen	-1.633
Geraamd saldo eind 2018	188.505
Investeringskosten	0
Erfpachtgronden	9.760
Afschrijvingen	-1.633
Geraamd saldo eind 2019	196.632



## Paragraaf Uitgangspunten begroting

De begroting 2015 en het meerjarenperspectief dienen jaarlijks zelfstandig sluitend te zijn.

De opbrengsten voor 2015 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 2015 als voor de volgende jaren ten opzichte van het voorgaande jaar verhoogd met de tariefstijging.

Het havengeld vormt voor het Havenschap een belangrijke inkomstenpost. Het Havenschap 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 1,5% voor 2015. Voor het binnenhavengeld wordt ook een tariefstijging van 1,5% verwacht. Voor de 10 bedrijven met de meeste overslag heeft afstemming plaatsgevonden en is een prognose voor 2015 opgesteld voor de overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart. Voor de overige overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart is op basis van de realisatie 2013 een raming voor 2015 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 2015 wordt gerekend met 1,5%.

Erfpachtcanons en huren worden in principe periodiek opnieuw berekend. Met de ingang van de Algemene Voorwaarden 2005 worden nieuwe erfpacht- en huurovereenkomsten jaarlijks geïndexeerd.

De kosten voor 2015 worden grotendeels gebaseerd op de gemaakte kosten in 2013. De onderbouwingen bestaan uit een prijs- en hoeveelheidsfactor. Indien van toepassing worden kosten voor 2015 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 2015 zijnde 1,5%.

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

### Heffingen

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

Deze heffing is gebaseerd op het aantal m<sup>3</sup> afvalwater dat direct of indirect wordt afgevoerd op het rioolstelsel van het Havenschap. Hierbij wordt het aantal m<sup>3</sup> afvalwater gesteld op het aantal m<sup>3</sup> 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 m<sup>3</sup> lozen worden op basis van een door hen ingevuld aangiftebiljet aangeslagen.

De heffing en invordering van de rioolheffing wordt namens het Havenschap door de Belasting samenwerking West-Brabant uitgevoerd. De verordening op de heffing en invordering van rioolheffing 2015 wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur. Deze wordt vervolgens gepubliceerd door zowel de provincie Noord-Brabant als de gemeente Moerdijk.

### Tarieven

Het Havenschap kent de volgende tarieven:

- zeehavengelden;
- binnenhavengelden;
- kadegelden;
- overige tarieven.

De Raad van Bestuur stelt de Verordening op de heffing en invordering Haven- en Kadegelden 2015 vast. Als onderdeel van deze verordening worden ook de Algemene Voorwaarden Zeehavengelden 2015 vastgesteld. De Verordening op de heffing en invordering Haven- en Kadegelden 2015 wordt vervolgens gepubliceerd door zowel de provincie Noord-Brabant als de gemeente Moerdijk.

Het Dagelijks Bestuur stelt het Tarievenreglement 2015 vast. Vervolgens worden de tarieven als Tarievenreglement en Tarieventabel op papier verspreid onder de bedrijven en gepubliceerd op de website.

## Paragraaf Weerstandsvermogen en risico's

Planperiode 2014 t/m 2019	Begroting 2014 update realisatie 2013		Begroting 2015	
	subtot.	totaal	subtot.	totaal
<b>Reserves</b>				
<u>Algemene Reserve</u>	63.543		68.179	
Uit exploitatieresultaat 2012	4.999			
Uit exploitatieresultaat 2013			4.054	
Onttrekking 2013	-362			
Onttrekkingen 2014 t/m 2018	-1.237			
Onttrekkingen t/m 2019			-1.599	
		<b>66.943</b>		<b>70.634</b>
<u>Reserve Baggeren</u>	3.203		3.414	
Dotaties t/m 2018	0			
Dotaties t/m 2018			0	
Onttrekking 2013	-39			
Onttrekkingen 2014 t/m 2018	-3.000			
Onttrekkingen t/m 2019			-3.000	
		<b>164</b>		<b>414</b>
<u>Reserve Ontwikkelingen</u>	7.720		8.292	
Dotaties t/m 2018	3.500			
Dotaties t/m 2019			3.500	
Onttrekking 2013	-28			
Onttrekkingen t/m 2018	-2.975			
Onttrekkingen t/m 2019			-2.975	
		<b>8.217</b>		<b>8.817</b>
<u>Vitaliteitsregeling</u>	0			
Uit exploitatieresultaat 2012	47			
Uit exploitatieresultaat 2013			41	
Dotaties t/m 2018	0			
Dotaties t/m 2019			251	
Onttrekkingen 2014 t/m 2018	0			
Onttrekkingen t/m 2019			-240	
		<b>47</b>		<b>52</b>
<b>Resultaten grondexploitaties</b>				
Resultaat 2013	72			
Resultaten t/m 2018	11.449			
Resultaten t/m 2019			16.426	
		<b>11.521</b>		<b>16.426</b>
<b>Exploitatieresultaten na bestemming:</b>				
Resultaat 2013	4.095			
Resultaten t/m 2018	27.936			
Resultaten t/m 2019			29.505	
		<b>32.031</b>		<b>29.505</b>
<b>Vermogensprognose</b>		<b>118.923</b>		<b>125.848</b>
<b>Af: min. noodzakelijk weerstandsvermogen:</b>		<b>-66.692</b>		<b>-66.734</b>
<b>Nog vrij beschikbaar in planperiode</b>		<b>52.231</b>		<b>59.114</b>

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In het bovenstaande overzicht is een doorkijk opgenomen (over de periode 2014 t/m 2019) van de vrij besteedbare middelen van het Havenschap. De cijfers uit de begroting 2015 zijn gerelateerd aan de begroting 2014 en de realisatie 2013. Hieruit blijkt dat het vrij beschikbare saldo toegenomen is van ca. € 52 miljoen naar ca. € 59 miljoen.

*De toename van het vrij beschikbare saldo met ca. € 7 miljoen wordt veroorzaakt doordat:*

- De Algemene reserve is met ca. € 4 miljoen toegenomen.
- De verwachte resultaten grondexploitaties zijn toegenomen met ca. € 5 miljoen.
- De verwachte exploitatieresultaten na bestemming zijn afgenomen met ca. € 2 miljoen.

*Investerings zonder directe opbrengsten ten gevolge van toekomstige beleidsvoornemens:*

In de begroting wordt geen rekening gehouden met onderstaande mogelijke investeringen zonder directe opbrengsten ten gevolge van toekomstige beleidsvoornemens.

- Eventuele bijdrage in een revolving fund Grand Design Energyweb;
- Eventuele bijdrage in de beveiliging van de spoorwegovergangen;
- Eventuele aanleg/uitbreiding van wachtligplaatsen binnenvaart;
- Eventuele bijdrage in onrendabel deel spoorontwikkelingen (o.a. RSCM).

Bij afwegingen in relatie tot het weerstandsvermogen dienen deze investeringen meegenomen te worden. Dit speelt zeker bij afwegingen met betrekking tot de majeure toekomstige ontwikkeling van het LPM.

*Voor het begrotingsjaar 2015 zijn voor het Havenschap de volgende risico's van belang:*

- Terugkoop en uitgifte van strategische gronden.  
Waar mogelijk wordt geïnvesteerd in terugkoop en uitgifte in erfpacht van strategische gronden. Het doel hiervan is condities te scheppen (bijvoorbeeld door realisering van kades) waarmee goederenvervoer over water wordt gestimuleerd. Deze mogelijke strategische aankopen (tegen marktwaarde) brengen een forse financiële inspanning met zich mee.

Om inzicht te hebben in de risico's en deze zoveel als mogelijk te mitigeren worden bij alle voorstellen de risico's en kantekeningen met eventuele maatregelen om deze te voorkomen benoemd. Door de inzet van Juridische zaken (onderdeel van het programma Bedrijfsvoering) aan de voorkant van het besluitvormingsproces te plaatsen kan van daaruit invulling gegeven worden aan goed risico management.

## Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen

Het Havenschap 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 Rijkswaagweg beheerder voor onderhoud aan de vaarweg resteert voor het Havenschap het onderhoud van de insteekhavens en de binnen het beheersgebied vallende strook aan het Zuid-Hollandsch Diep. Dit betekent dat het Havenschap 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).

Het verdiepen van de huidige maximaal toelaatbare diepgang van 8 meter, bij een waterstand op NAP naar een op de maximale toelaatbare diepgang van 8,50 meter van de Westelijke Insteekhaven en de Insteekhaven Roodevaart. De Centrale Insteekhaven en Noordelijke Insteekhaven voldoen momenteel al aan deze diepte. De kosten hiervan voor de Westelijke Insteekhaven komen ten laste van de reserve baggeren.

In 2013 is een kaart gemaakt van de contractuele verplichtingen t.a.v. baggeren. Ook wordt een analyse uitgevoerd van de peildata over de afgelopen 5 jaar. Het vervolg zal leiden tot een onderbouwde budgetprognose voor de komende jaren, zodat een voorziening getroffen kan worden parallel aan de methodiek voor wegen en riolering. De reserve voor het baggeren kan dan komen te vervallen in ruil voor de te treffen voorziening.

In het beheer- en onderhoudsplan Haven 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 2015, volgens het nat beheerplan uit 2011, € 343.000 gedoteerd aan de voorziening nat.

### Onderhoud Wegen

Alle wegen en fietspaden zijn opgenomen in een wegbeheer plan '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 2015 wordt op basis van wegbeheer plan '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 plannen van het wegbeheersysteem worden uitgangspunten bepaald en een doelmatige uitvoering van een combinatie van klein en groot onderhoud 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 Havenschap. De juiste verhouding van klein en groot onderhoud dient bewaakt te worden.

### Onderhoud Riolering

Het rioleringssysteem omvat 9 gemalen, een verzamelkelder, persleidingen en een vrijverval 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 2015 wordt op basis van het riool beheerplan 'Havenschap Moerdijk Rioolbeheerplan 2012-2016' van 30 mei 2011 € 973.000 gedoteerd.

### 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 2015 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 Havenschap 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 2e verdieping gerealiseerd.

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

## Paragraaf Financiering en treasury

### Algemene ontwikkelingen rentebeleid

De groei van de wereldeconomie zal naar verwachting in 2014 gaan herstellen onder invloed van de aantrekkende wereldhandel. De lange rentetarieven zullen onder invloed van het gematigde economische herstel naar verwachting (iets) gaan oplopen.

### Financieringsbehoefte en -positie

Per 1 januari van het begrotingsjaar zal het beschikbare werkkapitaal naar verwachting ca. € 200.000 bedragen. Dit bedrag is nodig om een adequaat en flexibel financieerbeleid 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 2015	127.3
Nieuwe leningen	0.0
Reguliere aflossingen	5.7
Vervroegde aflossingen	0.0
Renteaanpassing (oud percentage)	0.0
Renteaanpassing (nieuw percentage)	0.0
<b>Stand per 31 december 2015</b>	<b>121.6</b>

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.

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 beschikbaarheidgarantie en een krediet in rekening-courant van € 5 miljoen. Naar verwachting zal deze overeenkomst voor 2015 stilzwijgend verlengd worden.

Per 1 januari 2015 zal naar verwachting € 120,0 miljoen aan kasgeldleningen opgenomen zijn. Per 31 december 2015 zal dit naar verwachting € 114,7 miljoen zijn. Dit betekent dat de overhedge positie van € 6,3 miljoen aan het begin van het jaar toeneemt tot € 11,5 miljoen.

	Omvang per 1-01-2015	Omvang per 31-12-2015
Kasgeldleningen	120.105	114.747

De restant schuld op de opgenomen vaste geldleningen bedraagt per 31 december 2015 ca. € 6.823.000.

### Rekening-courant

Vaste geldleningen per 1 januari 2015	Ingangsdatum	Hoofdsom	Restant schuld 31-12-2014	Aflossing in 2015	Restant schuld 31-12-2015
BNG	22/08/02	3.800	1.976	152	1.824
BNG	15/08/05	600	444	21	423
BNG	15/08/05	1.800	1.332	62	1.270
BNG	01/02/06	1.000	775	33	742
BNG	15/01/07	3.250	2.663	99	2.564
<b>Totaal</b>		<b>10.450</b>	<b>7.191</b>	<b>368</b>	<b>6.823</b>

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 in 2015 (bij in Nederland gevestigde bankinstellingen) op deposito en in rekening-courant uitgezet.

### 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 Havenschap komt dit in 2015 neer op een bedrag van 8,2% van € 18.649.000 is € 1.529.218. Door het afsluiten van rentederivaten met een looptijd langer dan een jaar (SWAP, etc.) rekent het Havenschap 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 2015 vindt geen renteherziening en geen herfinanciering plaats.

Renterisico op vaste schuld in 2015	€ 0
Renterisiconorm (20% van begrotingsomvang min. € 2.5 mln.)	€ 3.730.000
Ruimte onder renterisiconorm	€ 3.730.000

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1a Renteherziening op vaste schuld o/g	0	0	0	0	0	0	0
1b Renteherziening op vaste schuld u/g	0	0	0	0	0	0	0
2 Netto renteherziening op vaste schuld (1a-1b)	0	0	0	0	0	0	0
3a Nieuwe aangetrokken vaste schuld	100	0	0	0	0	0	0
3b Nieuwe verstrekte uitzettingen	0	0	0	0	0	0	0
4 Netto nieuw aangetrokken vaste schuld (3a-3b)	100	0	0	0	0	0	0
5 Betaalde aflossingen	351	1.254	5.725	3.727	5.674	6.369	9.954
6 Herfinanciering (laagste van 4 en 5)	100	0	0	0	0	0	0
7 Risico op vaste schuld (2 + 6)	100	0	0	0	0	0	0
<b>RENTERISICONORM</b>							
8 Stand van de vaste schuld per 1/1	128.801	128.550	127.296	121.571	117.844	112.170	105.801
9 Het bij ministeriele regeling vastgestelde percentage	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
10 Risiconorm van begrotingsomvang (minimaal 2.500)	3.323	3.775	3.730	3.608	3.255	3.231	3.244
<b>TOETS RENTERISICONORM</b>							
10 Renterisiconorm	3.323	3.775	3.730	3.608	3.255	3.231	3.244
7 Renterisico op vaste schuld	100	0	0	0	0	0	0
11 Ruimte (+) c.q. Overschrijding (-) (10-7)	3.223	3.775	3.730	3.608	3.255	3.231	3.244

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

## Financieringsratio's

HUIDIGE	Gezond	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ICR (GR, Intrest Coverage Ratio, EBITDA/rentekosten)	>2	3,5	2,2	2,1	2,0	2,7	2,9	3,3	3,9	4,3
DBT/EBITDA (GR, debt alleen lang vreemd vermogen + kasgeld)	<7	7,1	10,4	11,3	11,2	8,2	7,8	6,8	5,7	5,3
Solvabiliteitsratio (EV/TV)	>30%	34%	36%	38%	36%	38%	39%	43%	47%	52%

Obv businessplan 20140407 met alleen projecten waarover besloten is muv LPM

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 Havenschap 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 2011 tot en met 2019 gezond zijn. De Debt/Ebitda voldoet over de periode 2011 tot en met 2016 niet aan de gestelde norm door een tegenvallende EBITDA. Dit wordt veroorzaakt door achterblijvende gronduitgiftes. Hierdoor worden de winsten uit de grondexploitaties en bijgevolg de erfpachtinkomsten later gerealiseerd.

## Paragraaf Bedrijfsvoering

Zie programma bedrijfsvoering.

## Paragraaf Verbonden partijen

Het Havenschap kent de volgende verbonden partijen:

- BIM (= Bedrijvenkring Industrierrein Moerdijk) is een vereniging waarvan meer dan 90% van de binnen het Haven- en Industrierrein Moerdijk gevestigde bedrijven lid is. Het doel van de vereniging is het behartigen van de belangen van de leden in de meest ruime zin van het woord. Het Havenschap verzorgt het secretariaat van de BIM.
- SBIM (= Stichting Beveiliging Industrierrein Moerdijk) is een stichting waarvan bedrijven die zich vestigen op het haven- en industrierrein sinds 1993 verplicht lid zijn. Het doel van deze stichting is het Haven- en Industrierrein Moerdijk op een adequate manier te beveiligen tegen een zo laag mogelijke prijs. Niet alleen het secretariaat maar ook de organisatie en uitvoering van de beveiliging van het Haven- en Industrierrein Moerdijk is uitbesteed aan het Havenschap. Een belangrijk deel van de financiële kosten voor het Havenschap wordt gedekt uit de contributie van de bedrijven aan de stichting.
- SBM (= Stichting Brandweezorg Moerdijk) is een stichting die bedrijfsbrandweerdiensten op collectieve basis op het Haven- en Industrierrein Moerdijk verkoopt. Het Havenschap heeft een ondergeschikte rol in het bestuur van deze stichting en voert het secretariaat. Daarnaast heeft het Havenschap zich bereid verklaard om een exploitatietekort tot maximaal € 400.000,- aan te vullen. Deze betalingsverplichting is opgenomen bij het programma veiligheid en havenmeester.

## Paragraaf Grondbeleid en grondexploitaties

Het grondbeleid kent de volgende doelstellingen:

- Het genereren van inkomsten uit bezit;
- Het Havenschap 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;
- Voorwaarde scheppend als het gaat om het verkrijgen van de benodigde milieu gebruiksruimte;

Grondexploitaties	Realisatie 2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal 2013-2018
Opbrengsten	2.414	1.425	15.660	14.773	14.773	14.935	63.979
Kosten	4.701-	2.910-	4.775-	4.615-	4.454-	4.294-	25.748-
Mutaties	2.359	2.164	8.494-	7.918-	8.079-	6.743-	26.711-
<b>Te nemen winsten</b>	<b>72</b>	<b>680</b>	<b>2.391</b>	<b>2.240</b>	<b>2.240</b>	<b>3.898</b>	<b>11.520</b>

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

- Bedrijven op de juiste plek accommoderen.

In 2015 wordt naar verwachting 100.000 m<sup>2</sup> in erfpacht uitgegeven met een grondexploitatie opbrengstwaarde van ca. € 15.660.000. Naar verwachting zal in 2015 voor ca. € 4.775.000 aan kosten gemaakt worden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit rentekosten en kosten bouwrijp maken Industrial Park. Verwacht wordt dat er in 2015 voor ca. € 2.391.000 tussentijds winst genomen kan worden van de geprognosticeerde winst uit alle grondexploitaties samen. Bij de winstberekening wordt uitgegaan van uitgifte van alle uitgeefbare m<sup>2</sup> tegen gemiddelde (gerealiseerde en nog te realiseren) uitgifte prijzen. En voor de wat complexere en langlopende grondexploitaties waarvoor nog niet veel m<sup>2</sup> uitgegeven zijn wordt een winstbuffer aangehouden van 10% van de totale nog te verwachte opbrengsten.

Voor de grondexploitaties wordt geen specifieke reserve aangehouden. Dit betekent dat de specifieke risico's, die samenhangen met de grondexploitaties, moeten worden afgedekt door de algemene reserve.

