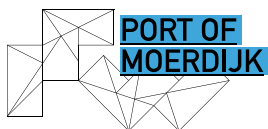


PORT OF MOERDIJK

BEGROTING

2016



PORT OF MOERDIJK

BEGROTING

2016

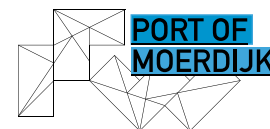
2016

Behoort bij besluit van de Raad van Bestuur van 08 juli 2015.

Mij bekend
De secretaris,



F.J. van den Oever



Inhoudsopgave

Voorwoord	07
Directieverslag	07
Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu & Duurzaamheid	11
-Ruimtelijke ontwikkeling	11
-Milieu	13
-Duurzaamheid	14
Programma Infrastructuur en Beheer	18
-Infrastructuur	18
-Beheer nat	21
-Beheer droog	22
Programma Commerciële exploitatie	28
-Exploitatie droog	28
-Exploitatie nat	31
Programma Veiligheid & Havenmeester	35
-Veiligheid	35
-Havenmeester	38
Programma Bedrijfsvoering	41
-Bestuur en Public Affairs	41
-Juridische zaken	43
-Financiën	46
-Communicatie	47
-Personeel en Organisatie	50
-Informatisering en Automatisering	53
-Facilitaire zaken	56
Paragrafen	58
-Exploitatieoverzicht en meerjarenperspectief	58
-Financiële Positie en meerjarenperspectief	60
-Uitgangspunten begroting	65
-Lokale heffingen en tarieven	67
-Weerstandsvermogen en risico's	68
-Onderhoud kapitaalgoederen	70
-Financiering en treasury	73
-Bedrijfsvoering	76
-Verbonden partijen	76
-Grondbeleid en grondexploitaties	77

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

Voorwoord

Voor u ligt de Programmabegroting 2016 van het Havenschap Moerdijk (hierna te noemen 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 2016 hebben wij ons allereerst en vooral gericht op de 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 2016.

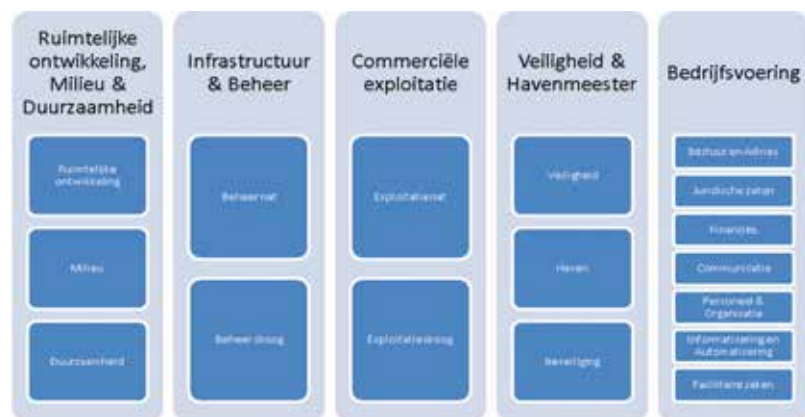
Vervolgens hebben wij teruggekeken naar de opbrengsten en kosten die in de voorgaande jaren zijn gerealiseerd. Op die manier proberen wij een zo realistisch mogelijke begroting voor te leggen, waarbij wij ons realiseren dat 2015 pas kort een aanvang heeft genomen.

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

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 deze taken zijn en blijven uiteraard wel degelijk een belangrijk onderdeel van ons werk. Met name nieuwe activiteiten, waar het Havenschap zelf voor aan de lat staat en/of die financiële impact hebben, zijn opgenomen in deze begroting.

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



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

- Exploitatieoverzicht en meerjarenperspectief
- Financiële positie en meerjarenperspectief
- Uitgangspunten begroting
- Lokale heffingen en tarieven
- Weerstandsvermogen en 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 2016 (net als in de begroting 2015) niet meegenomen. Wel wordt in de 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

In 2030 is het haven- en industrieterrein het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams Nederlandse Delta. Dat is de ambitie die is vastgelegd in de Havenstrategie. Om die ambitie te realiseren is het van belang om de juiste stappen te zetten. In 2014 en 2015 hebben we daartoe al de eerste voorzichtige stappen gezet. In 2016 geven we daar verder en meer geconcretiseerd vervolg aan.

Ook in 2016 richten we ons op het uitbreiden van de logistieke activiteiten. We starten met de acquisitie voor het Logistiek Park Moerdijk (LPM) en het bouwrijp maken van fase 1. Ook richten we de beveiliging in, om ervoor te zorgen dat het haven- en industrieterrein Moerdijk één van de best beveiligde complexen van Nederland blijft. Om een duurzame realisatie van het LPM mogelijk te maken, starten we tevens het BREEAM-certificeringstraject. In dit traject worden de duurzaamheidsambities die voor de ontwikkeling van het LPM zijn gesteld 'onafhankelijk' getoetst.

Verder heeft de versterking van het chemisch cluster onze aandacht. En sturen we aan op het uitbouwen van onze extendedgatefunctie, evenals het uitbouwen van de shortsea- en spoorverbindingen. In het programma Commerciële Exploitatie leest u hier meer over.

Het Havenschap besteedt in 2016, naast de reguliere taken op het gebied van infrastructuur en beheer, aandacht aan de modaliteit spoor. In een planstudie wordt onderzocht welke maatregelen genomen moeten worden om een gefaseerde groei van spoorvervoer te bereiken. Investerings in de modaliteit spoor zijn noodzakelijk om de ambities uit de Havenstrategie op het gebied van short-sea-verbindingen te kunnen realiseren.

U begrijpt: de Havenstrategie zit inmiddels in onze haarvaten. Evenals de noodzaak om in alles wat het Havenschap doet de balans te vinden tussen de 3 P's: People, Planet en Profit. Zo stellen we een Energieactieplan 2030 op, waarin concrete projecten worden opgenomen, die bijdragen aan de realisatie van een energieneutraal haven- en industrieterrein. We zetten in op het realiseren van nieuwe 'duurzame verbindingen' tussen bedrijven en we onderzoeken of de Sassenplaat als uitwijkmogelijkheid voor kustbroedvogels kan dienen.

De komende jaren werken we dus toe naar de gestelde ambities uit de Havenstrategie. Maar daarmee zijn we er nog niet. De wereld verandert in hoog tempo. Als je mee wilt

blijven doen, dan moet je met de tijd meegaan. Wij zijn ons er zeer van bewust dat het haven- en industrieterrein moet blijven innoveren. Om toekomstbestendig te zijn, maar ook om een aantrekkelijke vestigingsplaats te blijven. In 2016 schenkt het Havenschap extra aandacht aan innovatie.

Al deze ontwikkelingen geven ons nieuwe mogelijkheden, maar leggen ook de lat hoog om alle randvoorwaarden te scheppen die hiervoor nodig zijn, zowel in financiële als inhoudelijke zin. Deze ontwikkelgerichtheid past bij de koers die met de Havenstrategie is ingezet, en de ondernemerszin zoals door onze deelnemers in de Gemeenschappelijke Regeling is gewenst. Met veel enthousiasme zetten de directie en medewerkers van het Havenschap Moerdijk zich ook in 2016 graag in om die gestelde ambities voor het haven- en industrieterrein te realiseren.

Ferdinand van den Oever,

Directeur Havenschap Moerdijk

Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu & Duurzaamheid

Ruimtelijke ontwikkeling

Visie

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

Het Havenschap geeft de doorontwikkeling van het haven- en industrieterrein Moerdijk vorm vanuit een integrale gebiedsontwikkeling. Duurzame ruimtelijke en economische ontwikkeling vindt plaats met behoud van een goede milieukwaliteit.

In het bestemmingsplan zijn de uitgangspunten geborgd als het gaat om onder andere clustervorming en geluid, alsmede specifieke aandacht voor externe veiligheid in het Industrial Park. Door het verkrijgen van experimenteeruimte vanuit de Crisis- en herstelwet kan innovierend met ruimtegebruik worden omgegaan. Dit wordt geregeld in een bestemmingsplan+. De aanwezige topclusters en de infrastructuur kunnen daarvoor worden versterkt en uitgebouwd. Met het bestemmingsplan+ kan aan bedrijven vroegtijdig duidelijkheid worden gegeven over vestigingscondities. Ook bij veranderen de wet- en regelgeving op het gebied van externe veiligheid, hinder, geluid, Programmatische Aanpak Stikstof (PAS)/Natura 2000 en de waterhuishouding biedt dit ruimtelijk instrument experimenteermogelijkheden.

Wat gaan wij doen

1. Onder regie van provincie of gemeente opstellen van een bestemmingsplan+

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 ministerie van I&M moet nog tot daadwerkelijke aanwijzing van het haven- en industrieterrein Moerdijk overgaan.
- Voor het opstellen van het bestemmingsplan+ is het Havenschap afhankelijk van de gemeente Moerdijk en provincie Noord-Brabant.
- De aanwijzing van het haven- en industrieterrein tot ontwikkelingsgebied binnen de Crisis en herstelwet (Chw) kan het succes van nieuwe innovaties op het gebied van geluid en natuur vergroten. Dit is nog niet vanzelfsprekend.

2. Certificeringstraject BREEAM-NL Gebiedsontwikkeling voor het Logistiek Park Moerdijk (LPM) starten

In dit certificeringstraject worden de duurzaamheidsambities die voor de ontwikkeling van het LPM zijn gesteld 'onafhankelijk' beoordeeld. Het uiteindelijke doel is het behalen van het BREEAM- NL keurmerk, kwalificatie 'Good'. Het keurmerk zal als kapstok dienen voor de daadwerkelijke realisatie van een duurzaam LPM.

Risico:

- Het is mogelijk dat belanghebbenden een beroepsprocedure instellen tegen het provinciaal inpassingsplan en/of het exploitatieplan van het LPM. Hierdoor kan vertraging ontstaan en kunnen nog wijzigingen in het ontwerpplan worden aangebracht.

Milieu

Visie

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

Het Havenschap heeft een actueel inzicht in de milieuhygenische belasting van de beheerde terreinen, door dit te monitoren. Dit inzicht is de basis om activiteiten waar mogelijk te verbeteren met als doel de ecologische footprint te verkleinen. Het Havenschap voldoet aan goed 'nabuurchap' door feitelijke milieu-informatie transparant en tijdig met de omgeving te communiceren, en door milieuprestaties en eventuele verbeteringen inzichtelijk te maken.

Wat gaan we doen

1. Opstellen geluidzonebeheerplan

In 2014 is het haven- en industrieterrein Moerdijk aangemeld voor de tiende tranche van de Crisis- en herstelwet (Chw). Daadwerkelijke aanwijzing hiervoor wordt eind 2015 verwacht. Aanwijzing voor de Chw is nadrukkelijk gewenst om een duurzame ruimtelijke en economische ontwikkeling mogelijk te maken met behoud van een goede milieukwaliteit. Als de aanwijzing een feit is, zal het Havenschap de provincie verzoeken een geluidzonebeheerplan op te stellen, als vervolg op de in 2015 opgestelde 'overall' geluidvisie. Dit zonebeheerplan, dat een geluidruimteverdeling per m2 bevat, zal als sturingsinstrument gaan dienen om de huidige beschikbare geluidruimte binnen de geluidzone zo efficiënt mogelijk in te zetten.

Risico:

- Haven- en industrieterrein Moerdijk moet daadwerkelijk zijn aangewezen in het kader van de Crisis en herstelwet.
- Het op te stellen zonebeheerplan is een primaat van de provincie.

2. Opstellen Energieactieplan 2030

In aansluiting op de in 2015 opgestelde Energievisie, die de route naar een energieneutraal terrein beschrijft, zal een Energieactieplan worden ontwikkeld. Dit plan is gericht op uitvoerbare en substantieel bijdragende projecten op de korte termijn (tot 2023, in lijn met het Brabants Energie Akkoord) en lange termijn (periode 2023 tot 2030).

Risico:

- Uit de ontwikkelde Energievisie moet blijken of de beoogde ambitie in de Havenstrategie 2030 tot het bereiken van een energieneutraal haven- en industrieterrein in 2030 realistisch is.

3. Herculificering Port Environmental Review System van European Seaports Organisation

In 2016 worden de verbeterpunten die zijn aangedragen bij de certificering in 2014 verder geïmplementeerd en afgerond. Vervolgens dient het Havenschap een aanvraag tot hercertificering in.

Risico:

- Het niet opvolgen of implementeren van de verbeterpunten uit 2014 door het Havenschap.
- Het niet voldoen aan wet- en regelgeving door het Havenschap.

Duurzaamheid

Visie

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

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

Wat gaan we doen**1. Een bijdrage leveren aan het onderzoek naar de oprichting van een warmtebedrijf Moerdijk**

Het Havenschap, provincie Noord-Brabant en gemeente Moerdijk werken samen aan de verdere ontwikkeling van het Energyweb Moerdijk XL. Om een verdere realisering van duurzame verbindingen mogelijke te maken wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheid om een warmtebedrijf op te richten voor de exploitatie en het beheer van het Energyweb. Het Havenschap levert naast een financiële bijdrage ook menskracht voor dit onderzoek.

Risico:

- Vooraf is niet in te schatten of het oprichten van een warmtebedrijf haalbaar is.
- Het Havenschap Moerdijk is één van de partijen die in het project participeert. Het Havenschap is daardoor afhankelijk van de andere deelnemers.

2. Realisatie van twee nieuwe 'duurzame verbindingen' tussen nieuwe en reeds gevestigde bedrijven

Totdat de Entiteit Energyweb XL een feit is, zal het Havenschap op business-caseniveau actief met betrokken bedrijven zoeken naar kansen en mogelijkheden om 'duurzame verbindingen' te realiseren.

Risico:

- De behoefte aan en kansen voor nieuwe duurzame verbindingen zijn afhankelijk van de vestiging van nieuwe bedrijven of uitbreidingen bij bestaande bedrijven.
- De haalbaarheid van de businesscase is afhankelijk van de energieprijzen.

3. Start eerste pilot uitwerking Natuurmanagementplan 2030

Op basis van het Natuurmanagementplan en de nadere uitwerking hiervan, start het Havenschap met een eerste pilot. In deze pilot participeren gevestigde bedrijven met concrete ontwikkelplannen in de eerste 3 tot 5 jaar. Op basis van deze ontwikkelplannen zal een totaalbeeld worden gevormd van de belemmering die in het kader van de natuurwetgeving kunnen ontstaan. Deze bedrijven ontwikkelen tijdens de pilot een pakket van maatregelen om de stikstofgevoelige habitats te versterken, zodat aan de gestelde instandhoudingsdoelen wordt voldaan. Op die manier kan de ontwikkelbehoefte naar de toekomst mogelijk gemaakt worden.

Risico:

- Wet- en regelgeving (Programatische Aanpak Stikstof) is nog niet vastgesteld.
- Het is nog niet bekend of gevestigde bedrijven hieraan hun medewerking willen verlenen.

4. Onderzoek naar het versterken van de Sassenplaat als uitwijkmogelijkheid voor kustbroedvogels

De broedplaatsen van kustbroedvogels (meeuwen en sterns) staan op het haven- en industrieterrein Moerdijk onder druk door uitgifte en verdere intensivering van terreinen. Als gevolg hiervan ontstaan bij bedrijven, aan bijvoorbeeld installaties, en bij ingebruikname van gronden ongewenste situaties. Door de beschermde status van de kustbroedvogels kunnen geen maatregelen getroffen worden. Om de hinder en overlast het hoofd te bieden, is onderzoek nodig naar de mogelijkheden om de Sassenplaat als broedplaats te versterken. Bij positieve resultaten kan het gebied in de toekomst als uitwijkplaats voor kustbroedvogels gaan dienen.

Risico:

- Uit de resultaten van het onderzoek moet blijken of de Sassenplaat als uitwijkgebied kan gaan fungeren.

Wat gaat het kosten?

	Realisatie 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal 2014-2020
Programma Ruimtelijke ontwikkeling, milieu en duurzaamheid								
Opbrengsten Milieu en veiligheid	76	96	78	78	79	80	80	567
Kosten Milieu en veiligheid	-235	-268	-254	-252	-259	-256	-264	-1.788
Subtotaal	-159	-172	-177	-173	-180	-177	-183	-1.221

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De opbrengsten stijgen in 2016 met € 2.000 ten opzichte van de realisatie 2014 en dalen met € 18.000 ten opzichte van de begroting 2015. De opbrengsten bestaan uit bijdragen van de deelnemers in DVM (Duurzame Verbindingen Moerdijk) en bijdragen van de deelnemers aan het milieumonitoringsrapport.

De kosten stijgen in 2016 ten opzichte van de realisatie 2014 met € 19.000 en dalen ten opzichte van de begroting 2015 met € 14.000. De stijging ten opzichte van de realisatie 2014 heeft met name te maken met geraamde kosten voor het energieactieplan en een onderzoek naar kustbroedvogels in 2016 in tegenstelling tot 2014. De daling ten opzichte van de begroting 2015 heeft met name te maken met kosten voor het onderzoek naar de ontwikkeling van een akoestisch bos in 2015 in tegenstelling tot 2016.

Programma Infrastructuur en Beheer

Infrastructuur

Visie

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

De werkzaamheden 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 belegd. In de ontwerpfase van deze werkzaamheden is gedegen aandacht voor duurzaamheids- en innovatieaspecten in zowel inhoud, contractvorm als gunningscriteria die toepasbaar zijn in de realisatie en het beheer. Voorwaarde hierbij is dat deze aspecten de total cost of ownership en life cycle costing gunstig beïnvloeden.

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

De integrale beleving van het terrein door de klant is hiermee doelmatig, koersvast en toekomstgericht.

Wat gaan we doen

1. LPM geschikt maken voor uitgifte

Het Havenschap start met het bouwrijp maken van fase 1 van het LPM. Ook treft het Havenschap voorbereidingen voor de realisatie van de interne baan. Deze interne baan verbindt het LPM met het bestaande terrein.

In de voorgaande jaren is reeds een deel van het inhoudelijke werk verricht. Dit werk is in 2015 verder uitgewerkt en vertaald naar een contract dat vervolgens is aanbesteed.

Risico:

- Als het LPM niet tijdig bouwrijp gemaakt kan worden door (externe of interne) invloeden, in het voortraject of tijdens uitvoering, dan kan dit leiden tot stagnatie van de ontwikkeling en uitgifte, of het afhaken van (potentiële) gebruikers.

2. Uitvoeren van een planstudie spoor

In deze planstudie wordt onderzocht welke maatregelen genomen moeten worden om een gefaseerde groei van de modaliteit spoor te bereiken. Ook beantwoordt het onderzoek de vragen in welk tijdsbestek, tegen welke kosten en ten laste van welke verantwoordelijke beheerder deze groei gerealiseerd moet worden. Deze studie richt zich zowel op capaciteitsvergroting als op veiligheid (safety). Het beperkt zich niet enkel tot het grondgebied van het Havenschap, maar strekt zich uit tot aansluiting op het Europese spoornetwerk. Een railcontainerterminal wordt als mogelijke oplossing voor een verbeterde aansluiting op het spoornetwerk meegenomen.

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 en enkele knelpunten op de route naar het Europese achterland niet als prioriteit aangemerkt. Zodra het probleem inzichtelijk is gemaakt, is het van belang dat dit wel hoog op de agenda van ProRail komt.

3. Uitvoeren van de kortetermijnmaatregelen die voortkomen uit een verkeersveiligheidsaudit wegen

In 2015 is een verkeersveiligheidsaudit uitgevoerd. Op basis daarvan is de Wegen-

structuurvisie 2030 gebaseerd, die ook in 2015 is vastgesteld. In 2016 brengt het Havenschap de kortetermijnenmaatregelen uit deze visie ten uitvoer. De middel- en langetermijnmaatregelen worden ingebed in de voorzieningen.

Risico:

- Onvoldoende aandacht voor verkeersveiligheid, -afwikkeling en doorstroming kan leiden tot onveilige situaties of ongewenste verkeersopstoppingen. Het mogelijke gevolg hiervan is een onvoldoende (veilig) functioneren van de modaliteit 'weg'.

4. Uitvoeren van de kortetermijnmaatregelen die voortkomen uit een verkeersveiligheidsaudit spoorwegovergangen

In 2015 is een verkeersveiligheidsaudit spoorwegovergangen uitgevoerd. Daarbij is een andere methodiek op het vlak van spoorveiligheid gehanteerd dan regulier binnen ProRail. Deze beoordeling is nieuw. Naar aanleiding van deze beoordeling hebben het Havenschap en ProRail in 2015 gezamenlijk vastgesteld of, en zo ja welke, maatregelen uitgevoerd kunnen worden. In 2016 worden de eerste stappen gezet om het spoor en de spoorwegovergangen veiliger te maken.

Risico:

- Onvoldoende aandacht voor verkeersveiligheid op gebied van spoorwegovergangen, waar spoor- en wegverkeer elkaar kruisen, kan leiden tot onveilige situaties of ongewenste verkeersopstoppingen. Het mogelijke gevolg hiervan is een onvoldoende (veilig) functioneren van de verkeersmodaliteiten wegen en/of spoor.

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

Wat gaan we doen

1. De haven wordt gefaseerd op contractuele diepte gebracht

Eind 2014 zijn de baggerverplichtingen conform het nieuwe 3D-baggermodel in kaart gebracht. In 2015 is een deel van deze werkzaamheden op de markt gebracht en uitgevoerd. Uitvoering van de opvolgende fase vindt plaats in 2016.

Risico:

- Het Havenschap heeft contractuele afspraken gemaakt met zijn klanten over de diepte. In de huidige situatie voldoet het Havenschap niet aan alle afspraken. Dit leidt echter niet tot problemen, omdat onze klanten de diepgang nog niet volledig benutten. Door de groei van het aantal en de afmetingen van de schepen naar Moerdijk en hun beladingsgraad wordt dit wel als toekomstig

probleem gezien. Als het Havenschap de afspraken niet nakomt, leidt dat mogelijk tot directe en indirecte schade.

2. Herijken van de (financiële) voorzieningen voor de natte infrastructuur en baggeren

Eens in de vier jaar herziet het Havenschap de plannen die als onderlegger voor de voorzieningen dienen. In 2016 vindt deze herziening weer plaats. Samen met de contractpartner stelt het Havenschap deze plannen op. Hierbij worden de laatste inzichten in richtlijnen, gewenste kwaliteiten en de staat van het areaal meegenomen. Ook wordt bepaald voor welke onderdelen nog geen voorziening is ingericht en of deze, op basis van life cycle costing, wel gewenst is.

Risico:

- Zonder deze voorzieningen is niet inzichtelijk welke kosten in de toekomst voor het areaal gemaakt moeten worden.
- Zonder deze voorziening met onderliggende plannen, zijn financiële toevoegingen, zonder dat daar uitgaven tegenover staan, niet te verklaren.
- Zonder deze herijking ééns in de vier jaar voldoet het Havenschap niet aan zijn procesafspraken om aan te tonen dat het zijn taak als asset owner gedegen invult.

Beheer droog

Visie

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

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

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

Wat gaan we doen

1. Opstellen en vaststellen van een roadmap riolering en watersysteem

Dit is opgesplitst in vier onderdelen, met als resultaat één totale geïntegreerde aanpak van het watersysteem.

- Vaststelling Roadmap Riolering en Watersysteem Havenschap, waarin wettelijke en zakelijke doelstellingen zijn weergegeven.
- Afspraken maken met Waterschap Brabantse Delta over afvalwaterstromen en de mogelijkheden om deze in de toekomst op te vangen.
- Afspraken maken met gemeente over afvalwaterstromen en de mogelijkheden om deze in de toekomst op te vangen.
- Afsluiten van overeenkomsten waarin de eerder genoemde afspraken SMART zijn beschreven.

Risico:

- Door het ontbreken van een duidelijk inhoudelijk kader en een geaccepteerde verhouding bestaat er onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, handhaving en de vaststelling van proces en productonderdelen. Met de roadmap kunnen hierover afspraken worden gemaakt met de gemeente Moerdijk en/of het Waterschap Brabantse Delta.

2. Ombouwen van de eerste gemalen

De huidige layout van enkele gemalen functioneert niet naar behoren. Bovenmatige slijtage zorgt voor verhoogde onderhoudskosten. Onderzoek dat in 2015 is uitgevoerd, heeft uitgewezen welke aanpassingen aan de gemalen nodig zijn om toekomstvast te kunnen blijven beheren tegen acceptabele kosten. De verduurzaming van de gemalen in stroomverbruik is hierbij onderzocht.

Risico:

- Zonder maatregelen zullen enkele gemalen niet de theoretische levensduur van 30 jaar behalen. Tevens zullen de beheerkosten zonder maatregelen buiten verhouding hoog zijn en is de kans op uitval en milieuklachten groot. Gezien het belang van goed functionerende gemalen, zijn deze werkzaamheden absoluut noodzakelijk. De maatregelen zijn mogelijk duurder dan nu te voorzien. Door in de verschillende projectfasen kostenramingen op te stellen kan het Havenschap hierop sturen.

3. Herijken van de (financiële) voorzieningen voor droge infrastructuur en riolering

Eens in de vier jaar herziet het Havenschap de plannen die als onderlegger dienen voor de voorzieningen. In 2016 vindt deze herziening weer plaats. Het Havenschap stelt deze plannen samen met de contractpartner op. Hierbij worden de laatste inzichten in richtlijnen, gewenste kwaliteiten en de staat van het areaal meegenomen. Ook wordt bepaald voor welke onderdelen nog geen voorziening is ingericht en of deze, op basis van life cycle costing, wel gewenst is.

Risico:

- Zonder deze voorziening is niet inzichtelijk welke kosten in de toekomst voor deze arealen gemaakt moeten worden.
- Zonder deze voorziening met onderliggende plannen zijn financiële toevoegingen, zonder dat daar uitgaven tegenover staan, niet te verklaren.
- Zonder deze herijking ééns in de vier jaar voldoet het Havenschap niet aan zijn procesafspraken om aan te tonen dat het zijn taak als asset owner gedegen invult.

4. Uitvoering van visie op openbare verlichting en het project vervanging verlichting door duurzaam LED

In 2015 zijn verdere voorbereidingen getroffen om de openbare verlichting van het haven- en industrieterrein om te zetten naar duurzame LED-verlichting. Belangrijk hierbij was de analyse van de branduren van de huidige verlichting. Deze analyse heeft aangetoond dat de huidige lampen tot uiterlijk 2015 mee kunnen. Daarna zal deze door verhoogde uitval in een algemeen remplace vervangen dienen te worden.

In de remplace is er rekening mee gehouden dat de huidige lampen niet meer te leveren zijn doordat ze een zeer ongunstig energielabel hebben. Het Havenschap wil deze lampen vervangen door nieuwe energiezuinige verlichting, zogenaamde LED-verlichting. Nadeel is dat hiervoor ook de armatuur vervangen dient te worden. De terugverdientijd wordt hierdoor sterk nadelig beïnvloed.

In 2015 heeft het Havenschap integraal gekeken naar de openbare verlichting en een visie met een plan van aanpak voor implementatie opgesteld. Daarbij zijn duurzaamheid, (verkeers- en openbare) veiligheid, beveiliging en maatschappelijk verantwoord investeren (waaronder life cycle costing) in ogenschouw genomen. In 2016 maakt het Havenschap een start met de implementatie van de visie en het vervangen van de verlichting door duurzaam LED.

Risico:

- Uitval van de traditionele/verouderde verlichting kan leiden tot gevaarlijke verkeerssituaties, onwenselijke situaties op gebied van beveiliging en terreinveiligheid en een ongewenste uitstraling resulterend in imagoschade.
- Het niet tijdig inspelen op deze overgang kan leiden tot overmatig stroomverbruik, waardoor de duurzaamheidsambities niet worden behaald.

5. Invulling geven aan de in 2015 vastgestelde visie op wachtvoorzieningen voor vrachtverkeer

In 2015 heeft het Havenschap een visie op wachtvoorzieningen voor vrachtverkeer opgesteld. In 2016 wordt hier verder invulling aan gegeven.

Risico:

- Door beperkte/beschikbare ruimte in de infrastructuur kunnen dergelijke voorzieningen niet worden gerealiseerd.
- Mogelijk is het realiseren te kostbaar en is het beschikbare budget niet toereikend voor een goede exploitatie. Hierdoor ontstaat overlast op andere gebieden op/ rondom het haven- en industrieterrein door geparkeerde voertuigen.
- Het voorgaande kan weer tot gevolg hebben dat de verkeersveiligheid in gevaar komt. Ook komt dit de beveiliging van zowel het openbare als de private gebieden niet ten goede.

Wat gaat het kosten?

	Realisatie 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal 2014-2020
Programma Infrastructuur en Beheer								
Kosten Beheer nat	-4.740	-2.603	-1.319	-1.321	-1.324	-1.326	-1.328	-13.962
Kosten Beheer droog	-3.276	-4.157	-4.253	-6.926	-3.565	-3.413	-3.963	-29.553
Opbrengsten droog	2.228	2.265	2.298	2.319	2.339	2.360	2.382	16.191
Opbrengsten nat	241	240	218	220	222	224	226	1.593
Subtotaal	-5.546	-4.256	-3.056	-5.708	-2.327	-2.154	-2.684	-25.731

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In 2016 dalen de kosten nat ten opzichte van de realisatie 2014 met € 3.421.000 en ten opzichte van de begroting 2015 met € 1.284.000. Ten opzichte van 2014 dalen de kosten nat in 2016 met name doordat in 2014 op basis van het opgestelde meerjarenperspectief baggeren, overeenkomstig de BBV, een voorziening baggeren is gevormd. De daling ten opzichte van 2015 komt met name door minder afschrijvingskosten en minder advieskosten in 2016 ten opzichte van 2015.

In 2016 stijgen de kosten droog ten opzichte van de realisatie 2014 met € 977.000 en ten opzichte van de begroting 2015 met € 96.000. Ten opzichte van 2014 stijgen de kosten droog, doordat er met name meer kosten gemaakt zullen worden die vervolgens ten laste komen van de reserve ontwikkelingen. De stijging in 2016 ten opzichte van 2015 heeft met name te maken met meer beheerkosten in 2016 ten opzichte van 2015.

Vanaf 2015 wordt een aantal opbrengsten droog niet langer verantwoord onder het Programma Commerciële Exploitatie maar onder het Programma Infrastructuur en Beheer. Het gaat hierbij om de opbrengsten huur stoomleiding, spoor, vergoedingsrechten, rioolheffing en vergunningrechten. Voor de vergelijkbaarheid zijn deze opbrengsten in het overzicht ook voor voorgaande jaren onder dit programma opgenomen. Ten opzichte van de realisatie 2014 stijgen de opbrengsten droog met € 69.000 en ten opzichte van de begroting 2015 stijgen de opbrengsten droog met € 33.000. De stijging van opbrengsten droog ten opzichte van 2014 komt met name doordat de bijdrage rioolheffing en opbrengsten spoor stijgen ten opzichte van 2014. De stijging ten opzichte van 2015 komt met name door stijging van de opbrengsten spoor ten opzichte van 2015.

Opbrengsten droog	Rekening 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Huuropbrengst stoomleiding	58.074	59.012	59.389
Spoor	437.586	498.839	524.994
Vergoedingrechten	557.743	496.292	510.000
Bijdrage riolering	1.171.655	1.210.563	1.199.933
Overige opbrengsten	3.433	0	3.516
Totaal	2.228.490	2.264.706	2.297.832

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Vanaf 2016 worden vergunningrechten niet langer verantwoord onder het Programma Commerciële Exploitatie, maar onder het Programma Infrastructuur en Beheer. Voor de vergelijkbaarheid zijn deze opbrengsten in het overzicht ook voor voorgaande jaren onder dit programma opgenomen. Ten opzichte van de realisatie 2014 dalen de opbrengsten nat met € 23.000 en ten opzichte van de begroting 2016 dalen de opbrengsten droog met € 22.000. Dit komt doordat er minder vergunningrechten in rekening gebracht worden in 2016 ten opzichte van zowel 2014 als 2015.

Opbrengsten nat	Rekening 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Vergunningrechten	241.013	239.602	218.480
Totaal	241.013	239.602	218.480

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Programma Commerciële exploitatie

Exploitatie droog

Visie

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

Het Havenschap richt zich op een jaarlijkse gronduitgifte van ten minste 5 hectare, het vullen van ongebruikte kavels in bezit van derden en het invullen van bestaande bouw. Daarbij kiest het Havenschap specifiek voor het versterken en uitbouwen van bedrijven uit de topclusters chemie en biobased economy, maintenance (Industrial Park) en logistieke activiteiten zowel in bestaand havengebied als op het Logistiek Park Moerdijk (LPM). Vanuit de clustergedachte streven we naar het juiste bedrijf op de juiste plaats.

Daarbij wordt ook naar zuinig ruimtegebruik en optimale synergie tussen bedrijven onderling gekeken om sterke clusters van bedrijven te bouwen.

Wat gaan wij doen

1. Uitbreiding van logistieke activiteiten

Een substantiële verhoging van de containerstromen is een basisvereiste voor de uitbouw van Moerdijk als trimodaal knooppunt, waar ook toegevoegdewaardeactiviteiten uitgevoerd kunnen worden. De invalswegen naar Moerdijk zijn relatief vrij van congestie en met het LPM biedt Moerdijk alle ruimte voor de vestiging van logistieke en distributieactiviteiten.

In 2016 start de acquisitie voor het Logistiek Park Moerdijk. Het Havenschap zet hierbij in op het aantrekken van tenminste één nieuw Europees distributiecentrum als launching customer. Onderdeel van het marketingplan is de organisatie van de Logistieke dag in samenwerking met Nederland Distributieland. Het Havenschap wil in 2016 ook zijn marktpositie in het segment van de opslag van ADR-goederen verbeteren door het vergroten van de opslagcapaciteit met 5.000m².

In het segment koel/vries- en verslading wil het Havenschap eveneens een marktpositie innemen. In 2016 wordt onderzocht of er met een eerste klant een positie in dit segment opgezet kan worden. Het doel is om in 2016 opslagcapaciteit in te nemen van 10.000m².

Risico:

- Vertraging in de uitgifteplanning van LPM.
- Traag economisch herstel in de markt.
- Onvoldoende flexibiliteit en vrijheid in tarieven en voorwaarden ten opzichte van concurrentie.

2. Versterken van het chemisch cluster

Het chemiecluster van Moerdijk is sterk ontwikkeld rondom de productie van ethyleenoxide. Na afronding van de herstelwerkzaamheden na een tweetal incidenten zal het vertrouwen in de toekomst van dit cluster terugverdiend moeten worden. Om dit te bereiken brengt het Havenschap onder andere de kansen van dit cluster extra onder de aandacht. In 2016 gaat het Havenschap het chemiecluster actief promoten.

Ook wordt 2016 gebruikt om nieuwe kansen te identificeren. Hierbij wordt prioriteit gegeven aan het aantrekken van biogebaseerde chemie en bioraffinage.

Voor het haven- en industrieterrein Moerdijk zijn initiatieven op grond van pyrolysetechnieken kansrijk, omdat van daaruit een eerste stap gezet kan worden naar bioraffinage. Het gaat dan vaak om kleinschalige proefopstellingen en startups waarbij Moerdijk geschikt is voor de grootschalige opslag van grondstoffen.

Het Havenschap stimuleert ook in 2016 ketenclustering door minimaal twee duurzame koppelingen tot stand brengen tussen bedrijven, die zo slimmer gebruik maken van elkaars reststromen. Dit is niet alleen duurzaam, maar ook kostenverlagend. Hiermee profileert Moerdijk zich als een aantrekkelijke vestigingslocatie.

Risico:

- Investeringsbereidheid van chemie in Noord-West Europa is laag.
- Initiatieven in biobased maken meestal nog geen gebruik van proven technology. Het hoge innovatieve karakter brengt investeringsrisico's met zich mee die niet altijd door de markt gedragen (kunnen) worden.
- Het project EnergiewebXL is noodzakelijk om duurzame koppelingen te kunnen realiseren.

3. Vergroten van de synergie van het chemisch complex binnen de Vlaams-Nederlandse Delta

In 2015 is een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de synergie van het chemisch complex binnen de Vlaams-Nederlandse Delta te vergroten. In 2016 verwerkt het Havenschap de uitkomsten van deze studie in een meerjaren-actieprogramma.

Risico:

- Het onderzoek levert onvoldoende concrete acties op om een actieprogramma op te stellen.

4. Acquisitiekracht en innovativiteit versterken

Het Havenschap sluit samen met haar regionale partners aan op de landelijke (logistieke) innovatie agenda, passend in het topsectorenbeleid. Hiervoor onderzoekt het Havenschap in 2016 de haalbaarheid van een "kennis- en innovatienetwerk Moerdijk". Samen met de regionale partners Rewin en Bom stelt het Havenschap in 2016 een gezamenlijk acquisitieplan op voor het vergroten van de gezamenlijke slagkracht.

Risico:

- Het MKB laat zich lastig mobiliseren. Het risico is daardoor dat het bedrijfsleven/de ondernemers zich onvoldoende aansluiten

Exploitatie nat

Visie

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

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

Wat gaan wij doen

1. Extended-gatefunctie uitbouwen

Met de haven van Moerdijk als centrale binnenvaart- en spoorhub voor de verdere Europese verspreiding van containers, worden de deepsehavens en

-terminals ontlast. Dit betekent een verbetering van hun modalsplit. Om dit te bereiken zijn efficiënte shuttles tussen de terminals en de haven van Moerdijk een vereiste. In 2016 operationaliseert het Havenschap de afspraken met de Rotterdamse RWG terminal, zodat Moerdijk ook voor die terminal als extended gate kan functioneren.

Daarnaast vergroot het Havenschap zijn positie op de lokale markt. Om het aandeel containers met bill of lading Moerdijk te laten groeien, worden er nieuwe distributiepartijen aangetrokken. Als groeisegment voor bestaand terrein is koel- en vrieslading geïdentificeerd. Voor Coolport Moerdijk wil het Havenschap een opslagcapaciteit van 10.000m2 realiseren in 2016.

Het Havenschap ontwikkelt in 2016 een aantal serviceproducten. Naast volle containers biedt het faciliteren van lege containers op empty en repair depots voor Moerdijk een kans om zich als containerhub in dit marktsegment te positioneren. In 2016 wil het Havenschap een tweede grote tankcontainerspeler aan zich binden.

Risico:

- Haven- en industrieterrein Moerdijk wordt door potentiële partijen niet aantrekkelijk genoeg gevonden. De extended-gatefunctie wordt door partijen dieper in het achterland gezocht.

2. Shortsea en spoorverbindingen uitbouwen

Voor de verdere groei van shortsea-activiteiten zijn het Baltische zeegebied inclusief Noorwegen en Polen ons aandachtsgebied. Voor nieuw aan te trekken trajecten uit deze regio's streven we concreet naar het realiseren van eerste foodhold/lijn op één van deze gebieden in 2016.

De concurrentie op de lijnen naar het Verenigd Koninkrijk neemt toe. Om de concurrentie het hoofd te bieden, wil het Havenschap slimmere logistieke concepten ontwikkelen, die de extra vaartijd goedmaken door snellere achterlandverbindingen tegen concurrerende kosten. Vooral in de verslogistiek heeft Moerdijk een kansrijke propositie. In dit segment wil het Havenschap dan ook een eerste klant-/ladingpakket aantrekken in 2016.

Het Havenschap wil volledige treinen rechtstreeks vanuit het achterland naar Moerdijk laten rijden. De treinen hebben een directe aansluiting op de shortsea-afvaarten. Ter ondersteuning van het Coolport concept wordt in 2016 ingezet op een wekelijkse trein van/naar Spanje (hoogfrequent).

Ter versterking van de UK-export zet het Havenschap in op één extra hoog-frequente treinverbinding vanuit East Med. In 2016 wordt onderzocht of een spoorsamenwerking met Duisburg voor bestemmingen in Zuid-Duitsland richting Istanbul de kansen hiervoor vergroot.

Risico:

- Het niet kunnen realiseren van de schaa sprong die nodig is om Moerdijk als short-seahaven te ontwikkelen. Daardoor kiezen nieuwe short-sealijnen niet voor vestiging in Moerdijk en komt de gewenste groei van de overslag niet tot stand.

3. Regionale samenwerking gericht op versterken (inter)nationaal logistiek cluster

Het Havenschap laat samen met het KennisDeelCentrum (KDC) logistiek een onderzoek doen naar marktkansen op het gebied van exportstromen. Meer specifiek richt het onderzoek zich op de kansen om vloeibare stoffen per container te gaan vervoeren in plaats van in bulk.

4. Bulkpositie verder uitbouwen

Een groot deel van het huidige overslagvolume van Moerdijk bestaat uit natte en droge bulk. Anders dan in andere havens, waar vooral fossiele brandstoffen een groot aandeel vormen, gaat het in Moerdijk veelal om gespecialiseerde halffabriecaten of bijzondere mineralen. Moerdijk ziet kansen om haar positie hierop verder te vergroten door te blijven investeren in kades en steigerfaciliteiten. Hiervoor zijn diverse kansen geïdentificeerd waarvan er ten minste twee in 2016 gerealiseerd worden.

Risico:

De betreffende klant of stuwadoor heeft onvoldoende (financiële) middelen om te investeren/uit te breiden.

Wat gaat het kosten

	Realisatie 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal 2014-2020
Programma Commerciële exploitatie								
Opbrengsten nat	7.858	8.243	7.904	7.728	7.798	7.868	7.939	55.336
Opbrengsten droog	7.066	7.076	6.829	6.891	6.953	7.015	7.079	48.908
Kosten droog	-152	-278	-129	-130	-131	-132	-133	-1.085
Subtotaal	14.771	15.041	14.604	14.489	14.619	14.751	14.884	103.159

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In 2016 stijgen de opbrengsten nat met € 46.000 ten opzichte van 2014 en dalen met € 340.000 ten opzichte van 2015. De stijging in 2016 ten opzichte van 2014 komt met name door meer opbrengsten havengelden in 2016 ten opzichte van 2015. De daling in 2016 ten opzichte van 2015 komt met name door minder opbrengsten havengelden en erfpachtopbrengsten in 2016 ten opzichte van 2015.

Opbrengsten nat	Rekening 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Zeehavengeld	2.946.409	3.066.888	3.017.521
Zeehavengeld garanties	88.634	112.765	90.773
Totaal zeehavengeld	3.035.043	3.179.654	3.108.294
Havengeld binnenvaart	1.256.341	1.404.309	1.286.663
Totaal havengeld binnenvaart	1.256.341	1.404.309	1.286.663
Totaal havengeld	4.291.384	4.583.963	4.394.957
Kadegeld	1.490.889	1.545.841	1.486.447
Erfpacht opbrengsten kades	1.198.711	1.274.098	1.124.557
Verhuur opbrengsten kades	876.555	839.392	897.710
Overige opbrengsten	0	0	0
Totaal	7.857.539	8.243.294	7.903.671

Alle bedragen Euro's (€)

Ten opzichte van 2014 dalen de opbrengsten droog in 2016 met € 236.000 en ten opzichte van de begroting 2015 met € 246.000, met name door minder erfpacht en huuropbrengsten. Hierbij wordt alleen rekening gehouden met afgesloten contracten zoals die eind februari 2015 bekend waren.

Opbrengsten droog	Rekening 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Erfpacht opbrengsten terrein	6.949.603	7.030.299	6.749.873
Verhuur opbrengsten terrein	115.904	45.307	79.442
Totaal	7.065.507	7.075.607	6.829.315

Alle bedragen Euro's (€)

De kosten in 2016 dalen ten opzichte van de realisatie 2014 met € 23.000 en ten opzichte van de begroting 2015 met € 149.000. Zowel de daling ten opzichte van 2014 als ten opzichte van 2015 komt met name door minder afschrijvingskosten in 2016. In 2016 stijgen de advieskosten zowel ten opzichte van 2014 als ten opzichte van 2015.

Programma Veiligheid & Havenmeester

Veiligheid

Visie

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

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

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

Voortdurende excellentie in totale veiligheid vraagt daarnaast een professionele brandweerkazerne die 24/7 is bemenst, die sterk is geoefend en die is uitgerust met alle middelen die nodig zijn om de brandweezorg van ons terrein (waaronder het chemisch complex) te kunnen waarborgen. De speciaal voor dat doel opgerichte Stichting Brandweezorg Moerdijk (waarin overheden, bedrijfsleven en Havenschap samenwerken) zorgt op financieel uitgebalanceerde wijze dat voor alle bedrijven, ook de zogenaamde BRZO-bedrijven, de brandweezorg is geoptimaliseerd.

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

Wat gaan wij doen

1. Vergroten van het veiligheidsbewustzijn bij bedrijven

Samen met de veiligheidspartners gemeente Moerdijk, Veiligheidsregio Midden-West Brabant en de politie organiseert het Havenschap themabijeenkomsten voor alle bedrijven op ons haven- en industrierrein. Daarbij komen specifieke onderwerpen op het gebied van veiligheid aan de orde. Zo zorgen wij er voor dat het veiligheidsbewustzijn van bedrijven toeneemt en het aantal (aangiftes van) misdrijven daalt.

Risico:

- Er is vanuit het bedrijfsleven onvoldoende c.q. dalende belangstelling voor deze bijeenkomsten, waardoor minder actuele veiligheidsinformatie bekend is of wordt.

2. Besluit nemen over het borgen van voorzieningen in Port Health Center

Op basis van de evaluatie in 2015 over de financiële situatie van het Port Health Center besluit het Havenschap uiterlijk in 2016 of en hoe de voorzieningen van het Port Health Center vanaf 2017 worden geborgd.

Risico:

- Wanneer het Havenschap besluit geen bijdrage meer te leveren, en er is geen (zelfstandig) alternatief voor de voorzieningen, kan dat een negatief effect hebben op het leveren van adequate zorg.

3. Inrichten van de beveiliging van Logistiek Park Moerdijk (LPM)

In 2015 is een beveiligingsplan voor het LPM opgesteld. Bij het starten van vestigingsactiviteiten op het LPM wordt de beveiliging voor het LPM (gefaseerd) opgezet, complementair aan die van het huidige terrein. Dit zal bestaan uit hekken, poorten en camera's. Personele invulling van beveiliging zal plaatsvinden vanuit de reeds aanwezige beveiligingsorganisatie en, afhankelijk van de uitgifte van percelen, verder uitgerold worden.

Risico:

- Bij de start bestaat de kans dat onvoldoende middelen gegenereerd worden om de uitbreiding van mensen en middelen te kunnen bekostigen. Deze kosten drukken op de beveiliging van het bestaande terrein. Om dit te voorkomen zal een ingroeimodel geïntroduceerd worden.

4. Beoordelen van de kwaliteit van onderhoud aan de beveiligingsapparatuur

In 2011 is voor 5 x 1 jaar een overeenkomst afgesloten voor het totale onderhoud aan de beveiligingsapparatuur. In 2016 wordt beoordeeld of aan de in de overeenkomst genoemde kwaliteit is voldaan, voordat de overeenkomst met 4 x 1 jaar verlengd kan worden.

Risico:

- De benoemde kwaliteit wordt niet als voldoende beoordeeld en er moet opnieuw aanbesteed worden.

5. Aanbesteden van de beveiliging

In 2015 is een start gemaakt met het aanbesteden van de beveiliging volgens het Inkoop- en Aanbestedingsbeleid van het Havenschap. Er is een programma van eisen neergelegd waaraan de toekomstige contractant zal moeten voldoen. Voor het einde van het huidige contract met de huidige wederpartij, per 31 oktober 2016, zal de aanbestedingsprocedure zijn afgerond. Dit is inclusief melding hiervan bij de Europese Commissie.

Risico:

- De aanbestedingsprocedure slaagt niet of tegen hogere kosten.

Havenmeester

Visie

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

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

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

De haven van Moerdijk is een vlotte en veilige haven voor alle gebruikers. Daarom is de interne en externe informatievoorziening op orde en wordt voldaan aan nationale

en internationale wet- en regelgeving. Dit bereiken wij onder meer door te kiezen voor nieuwe technologische mogelijkheden in computersystemen en slimme koppelingen van port community-systemen met ons eigen havenmanagementsysteem. Systematisch, steekproefsgewijs uitgevoerde controles van onze computersystemen dragen daarnaast bij aan de robuustheid van die koppelingen.

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

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

Wat gaan wij doen

1. Onderzoek naar het bunkeren van LNG als brandstof via een vaste installatie

Door toenemende milieu-eisen bij het gebruik van fossiele brandstoffen is Liquid Natural Gas (LNG) een goed alternatief als brandstof. Het bunkeren van deze brandstof is relatief complex en tijdrovend. Door gebruik te maken van een vaste installatie wordt niet alleen het veiligheidsrisico kleiner, maar ook het economische rendement groter. In 2016 onderzoekt het Havenschap of een economisch renderende installatie bij een bestaand bedrijf of op een nieuwe locatie kan worden ondergebracht met acceptabele risicocontouren.

Risico:

- Door het kleine verschil in prijs tussen LNG en andere toegestane brandstoffen is een vaste installatie niet economisch haalbaar.
- Er wordt geen geschikte locatie gevonden om een vaste installatie te accommoderen.

2. Organiseren veiligheidsoefening

Met de veiligheidspartners gemeente Moerdijk, Veiligheidsregio Midden- en West Brabant en het bedrijfsleven organiseert het Havenschap in 2016 een grote veiligheidsoefening. Alle aspecten van veiligheid, zoals alertering, terrorismebestrijding en ISPS-aspecten, worden hierbij geoefend.

Risico:

- 'Ondernemers willen niet meewerken aan oefeningen.
- Als niet wordt voldaan aan (inter-)nationale regelgeving, heeft dit een negatief effect op het imago van bedrijven en van het haven- en industrieterrein.

Wat gaat het kosten

	Realisatie 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal 2014-2020
Programma Veiligheid & Havenmeester								
Opbrengsten	596	494	497	497	498	498	498	3.587
Kosten	-1.479	-1.640	-1.515	-1.333	-1.193	-1.199	-1.205	-9.565
Subtotaal	-883	-1.146	-1.018	-836	-696	-701	-707	-5.987

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In 2016 dalen de opbrengsten ten opzichte van de realisatie 2014 met € 99.000 en stijgen ten opzichte van 2015 met € 3.000. De daling ten opzichte van 2014 komt doordat er in 2014 sprake was van een incidentele bijdrage van de SBIM (gold ook voor 2013) en vanaf 2015 niet meer.

De kosten stijgen in 2016 ten opzichte 2014 met € 36.000 en dalen ten opzichte van 2015 met € 125.000. De stijging ten opzichte 2014 komt met name door meer afschrijvingskosten voor vervanging en aanvullende investeringen in apparatuur Zien en Gezien worden en kosten voor een aanbesteding beveiliging. De daling ten opzichte van 2015 komt met name door een lagere bijdrage van het Havenschap aan het Port Health Center op het haven- en industrieterrein doordat deze afgebouwd wordt en er geen kosten voor audits gemaakt worden in 2016 in tegenstelling tot 2015.

Programma Bedrijfsvoering

Bestuur en Public Affairs

Visie

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

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

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

de Nederlands havennetwerken nauwer te verbinden met het netwerk van wetenschappelijke instituten.

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

Als publiek orgaan staan wij voor transparantie in besluitvorming en het openbaar maken van besluiten en cijfermatige informatie.

We zorgen dat het bestuur, bestaande uit achtereenvolgens het Dagelijks Bestuur en de Raad van Bestuur, op basis van gedegen stukken geïnformeerd wordt en/of besluiten kan nemen.

De behoefte aan verdere professionalisering en het vergroten van de slagkracht leidt tot een logische keuze voor een door overheden geleide NV, een slagvaardig bedrijf met een krachtige sturing vanuit de aandeelhouders, een mandaat voor de directie en een professioneel toezicht door een raad van commissarissen.

Wat gaan wij doen

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

Het Havenschap onderzoekt in 2016 welke strategische partners het Havenschap, zowel inhoudelijk als financieel, kunnen versterken bij het bereiken van de ambities uit de Havenstrategie. Daarnaast betrekken en binden wij (strategische) partners en werken wij aan draagvlak en commitment om resultaten te boeken. Ook geeft het Havenschap uitvoering aan het vastgestelde werkprogramma Zeehavens, samen met het Rijk en leden van de Branche Organisatie Zeehavens.

Risico:

- De agenda's van potentiële partners sluiten niet aan bij onze ambities.

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

Als regieorganisatie wint het Havenschap voldoende in- en externe adviezen in voorafgaand aan voor te stellen besluiten. In voorstellen heeft een afweging plaatsgevonden in de effecten op de balans tussen People, Planet en Profit.

Het Havenschap zorgt voor een gecontroleerde productie die verloopt via staf, managementteam en Dagelijks Bestuur.

Risico:

- Er wordt onvoldoende tijd genomen om voorstellen op te stellen en kritisch te beoordelen.

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

In 2015 zijn kaders vastgesteld voor een herijking van de governance. In 2016 realiseert het Havenschap samen met de deelnemers in de gemeenschappelijke regeling een governancestructuur binnen die kaders. Het Havenschap zorgt tevens voor een compleet handboek voor de verzelfstandiging.

Risico:

- De besluitvorming in Raad, Staten of Raad van Bestuur kan vertragen of tot afstel leiden.

Juridische zaken

Visie

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

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

Externe invloeden

- Bestaande wettelijke verplichtingen kunnen door de wetgever worden gewijzigd en/of.
- Er kunnen nieuwe verplichtingen ontstaan naar aanleiding van nieuwe wetgeving.

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

Wat willen wij bereiken

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

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

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

Wat gaan wij doen

1. Implementatie van de benodigde documenten voor (eventuele) wijziging van de governancestructuur

Binnen de projectstructuur voor de wijziging van de governance van het Havenschap hebben werkgroepen de door externe juristen en accountants opgestelde documenten en overeenkomsten getoetst en voorzien van input. Zo is ervoor gezorgd dat de uitwerking in overeenstemming is met de randvoorwaarden en aandachtspunten van de notitie 'Herijking Governance Havenschap Moerdijk', zoals deze is vastgesteld door Provinciale Staten van Noord-Brabant en de gemeenteraad van Moerdijk. In 2016 worden deze documenten geïmplementeerd en krijgen ze een nadere praktische werking binnen de organisatie.

Risico:

- Een van de uitgangspunten van de vastgestelde notitie Governance is dat er zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van eerdere ervaringen van andere zeehavenbedrijven met governancewijziging. Er bestaat een risico dat dergelijke eerdere ervaringen onbedoeld uit het oog worden verloren. Daarom zal vanuit de werkgroepen met dit uitgangspunt extra rekening worden gehouden.

2. Tweejaarlijkse herijking Inkoop- en Aanbestedingsbeleid

In 2014 heeft de Raad van Bestuur van het Havenschap Moerdijk het Inkoop- en Aanbestedingsbeleid vastgesteld. Bij deze vaststelling is beoogd om iedere twee jaar het beleid tegen het licht te houden. In 2016 wordt getoetst of dit beleid wijziging behoeft in het kader van doelmatigheid, proportionaliteit en de praktische werking van de (eventueel) alsdan gewijzigde governance van het Havenschap. Verder is van belang dat in 2016 de Nederlandse Aanbestedingswet inmiddels drie jaar in werking is getreden. Deze wet is gedurende 2015 door het ministerie van Economische Zaken geëvalueerd. Tezamen met de implementatie van de nieuwe Europese Aanbestedingsrichtlijnen (2014/25/EU) geeft dit alles aanleiding tot herijking van het Inkoop- en Aanbestedingsbeleid van het Havenschap Moerdijk in 2016.

Risico:

- Er bestaat een risico dat de herijking van het Inkoop- en Aanbestedingsbeleid in 2016 niet goed getimed is. Bijvoorbeeld omdat de governance (nog) niet is gewijzigd of de nieuwe Europese Richtlijnen nog niet zijn geïmplementeerd. Wanneer dit risico zich verwezenlijkt, zal de herijking niet in 2016 plaatsvinden, maar in 2017.

Financiën

Visie

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

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

Wat gaan wij doen

1. Publieksvriendelijker maken van de rapportages

Om de transparantie te vergroten worden rapportages zoals de begroting, mont- hly, kwartaalrapportage en jaarrekening publieksvriendelijker gemaakt.

Risico:

- Het publieksvriendelijker maken doet een te grote afbreuk aan de informatie- plicht van bepaalde rapportages.

2. Verdere voorbereidingen treffen op de eventuele wijziging van de governancestructuur

Als onderdeel van het Handboek verzelfstandiging wordt de financiële admini- stratie voorbereid op de eventuele wijziging van de governancestructuur.

Risico:

- Door wijzigingen in financiële wet- en regelgeving kan achteraf blijken 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 industrieterrein Moerdijk te profileren als hét knooppunt van duurzame logistiek, duurzame chemie en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta. In deze profilering staan waardecre- atie, duurzaamheid en veiligheid centraal.

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

Externe invloeden

- Incidenten op het haven- en industrieterrein kunnen het vertrouwen dat is opgebouwd door tijdige en transparante communicatie beschadigen.
- Verdere ontwikkeling van nieuwe en online media betekent een verdere analyse van de inrichting van de communicatie van het Havenschap in de toekomst (balans online versus traditionele media).
- Minder goed geïnformeerde regionale en lokale journalisten betekent een verarming van onafhankelijke journalistiek.

Wat willen wij bereiken

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

Bedrijven, overheden en omgeving kennen het haven- en industrieterrein Moerdijk als hét knooppunt voor duurzame logistiek, duurzame chemie en procesindustrie. Het Havenschap profileert zich als excellent en onderscheidend op deze gebieden. Daarnaast zet het Havenschap marketingcommunicatie in ter ondersteuning van het programma Commercie, waarbij wij ons nadrukkelijk presenteren als aantrekkelijke vestigingsplaats in de topclusters.

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

Wat gaan wij doen

1. Strategische inzet van social media

Social media zijn zeer geschikte middelen om tijdig en transparant te communiceren en kunnen daardoor bijdragen aan de gestelde communicatiedoelen. Het Havenschap onderzoekt hoe deze media strategisch kunnen worden ingezet en realiseert de implementatie van deze middelen in de communicatiemix.

Risico:

- Social media zijn geen kanalen om uitsluitend te zenden. Met het openstellen van deze kanalen schep je als organisatie bepaalde verwachtingen op het gebied van interactie en bereikbaarheid.

2. Uitvoering van het opgestelde marketingcommunicatieplan in samenwerking met commercie

In samenwerking met commercie wordt uitvoering gegeven aan het marketingplan dat in 2015 is opgesteld voor het benaderen van potentiële vestigers. Het Havenschap is aanwezig op minimaal twee beurzen en presenteert zich daar volgens het in 2015 opgestelde beursplan.

3. Organiseren van een terreinbrede Open Dag in combinatie met de Logistieke dag

In 2015 zijn de eerste voorbereidingen getroffen voor de organisatie van een open dag. In 2016 zetten het haven- en industrieterren en de daarop gevestigde bedrijven hun deuren open om de omgeving te ontvangen. Met een aantrekkelijk programma wordt geprobeerd zoveel mogelijk bezoekers te trekken. De open dag wordt slim gecombineerd met de organisatie van de Logistieke dag die in het programma Commerciële exploitatie is genoemd.

Risico:

- Draagvlak bij bestaande bedrijven is van cruciaal belang voor een succesvol evenement.

4. Evalueren en aanscherpen van het sponsorbeleid en de vitaliteitsregeling

In 2015 is een aantal aanvragen voor de vitaliteitsregeling gehonoreerd. In 2016 wordt de regeling, en ook het sponsorbeleid, geëvalueerd en waar nodig aangescherpt om beide regeling maximaal te benutten voor het vergroten van de leefbaarheid in en aantrekkelijkheid van de omliggende dorpen. Daarnaast wordt meer bekendheid gegeven aan sponsoractiviteiten en activiteiten die een bijdrage hebben ontvangen uit de vitaliteitsregeling, om de betrokkenheid van het Havenschap bij omgeving te tonen.

Risico:

- Door de bekendheid van de regeling kan het aantal aanvragen toenemen. Dat betekent dat niet alle aanvragen die passen binnen de regeling gehonoreerd kunnen worden.

Personeel en Organisatie

Visie

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

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

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

1. Gebiedsontwikkeling, exploitatie en commercie

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

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

2. Gebiedsbeheer

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

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

3. De Serviceorganisatie

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

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

De directie is eindverantwoordelijk en draagt zorg voor:

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

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

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

Externe invloeden

- Mondiale trends op het gebied van Personeel & organisatie: versoering, verduurzaming, mondialisering, digitalisering, flexibiliteit en interactiviteit.
- Politieke aandacht voor het normaliseren van de arbeidsvoorwaarden van ambtenaren.

Wat willen wij bereiken

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

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

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

Wat gaan wij doen

1. Handboek borgen en verankeren

Om professioneel, effectief en efficiënt samen te werken is het van belang te zorgen voor actuele werkdocumenten en een compleet en actueel handboek. Het opnieuw beschrijven van processen, procedures en werkinstructies kan hieraan bijdragen. In 2015 zijn functiebeschrijvingen geactualiseerd. Op basis daarvan vindt in 2016 een actualisatie van de werkprocessen plaats en werkt het Havenschap aan de verdere invulling van het handboek.

Risico:

- Het mogelijk ontbreken van draagvlak in de organisatie om daadwerkelijk te werken volgens de nieuwe processen, procedures en werkinstructies.

2. Actieve advisering op P&O-vlak rond de (eventuele) wijziging van de governancestructuur

Het Havenschap geeft actief advies op P&O-vlak in het traject rond de (eventuele) wijziging van de governancestructuur en de bijbehorende inrichting van de organisatie. Het Havenschap heeft inzicht in de personele wet- en regelgeving die van toepassing zijn bij een wijziging van de governancestructuur. Ter voorbereiding op deze mogelijke wijziging onderzoekt het Havenschap welke impact dit heeft op het personeel (in samenwerking met Juridische Zaken), de inrichting en opbouw van de organisatie en welke arbeidsvoorwaardelijke consequenties dit heeft. Zo weet het Havenschap al voor besluitvorming welke gevolgen het te nemen besluit heeft op het personeel en de organisatie.

De personele en salarisadministratie worden voorbereid op de eventuele wijziging van de governancestructuur.

Informatisering en Automatisering

Visie

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

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

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

Wat gaan wij doen

1. Verbeteren van real time stuurinformatie

Op basis van een analyse (opnieuw) bepaalt het Havenschap wat belangrijke stuurinformatie is en voor wie. Tevens zorgt het Havenschap ervoor dat ontbrekende belangrijke stuurinformatie ook real time beschikbaar komt voor de benoemde doelgroepen.

Risico:

- Door technische beperkingen kan blijken dat het niet mogelijk is om bepaalde stuurinformatie real time beschikbaar te krijgen;
- De investeringen wegen niet op tegen het te behalen voordeel.

2. Optimaliseren van havenmanagementsysteem

Het Havenschap optimaliseert het havenmanagementsysteem, zodat aanvullende statistische informatie, zoals verblijfsduur en ligplaatsbezetting, met selecties van afmetingen en/of diepgang beschikbaar komen. Hiermee kan beoordeeld worden of de doelstellingen van groei binnen de bestaande faciliteiten realiseerbaar zijn.

Risico:

- Technische beperkingen kunnen het beschikbaar krijgen van bepaalde statistische informatie in de weg staan.
- De investeringen wegen niet op tegen het te behalen voordeel.

3. Definitieve overstap naar uitsluitend digitaal archiveren per 1 januari 2016

Vanaf 1 januari 2016 archiveert het Havenschap alleen nog digitaal. Gedurende het eerste half jaar van 2016 zullen alle digitaal gearchiveerde stukken nog wel op papier bewaard worden. Als deze proefperiode positief doorlopen is, zullen deze papieren alsnog weggegooid worden.

Risico:

- Het is onzeker of alle nieuwe wensen en eisen mogelijk zijn binnen Sharepoint.

4. Verder doorontwikkelen van de (technische) informatievoorziening

Doelstelling voor 2016 is het op orde brengen van de Technische Informatie Voorziening (TIV), zodat:

- er sprake is van actuele, betrouwbare en complete (ABC) geoinformatie;
- deze geoinformatie plaats-, tijd- en device-onafhankelijk kan worden ontsloten;
- het Havenschap voldoet aan veranderde wetgeving;
- het Havenschap klaar is voor een verandering in governancestructuur.

Om de benoemde doelstellingen te realiseren is in 2015 vanuit het programma ICT richting bepaald in de architectuur en interfaces tussen de systemen AX, GIS en Share Point. In 2016 zal de combinatie van de gekozen en ontwikkelde ICT-architectuur en interfaces verder vorm worden gegeven. De inhoudelijke technische gegevens worden verder vanuit het programma Infrastructuur en Beheer ingevuld.

Risico:

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

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

Het papieren en digitaal beschikbare archief na 1988 wordt aan de hand van het opgestelde plan van aanpak gefaseerd opgeschoond en gereed gemaakt voor overdracht aan de provinciale archiefbewaarplaats. In 2015 is dit voor 1/5e deel van het archief gerealiseerd. In 2016 en 2017 gaat het jaarlijks om 2/5e deel van het archief.

Risico:

- Archivering heeft vaak niet de hoogste prioriteit binnen organisaties. Zonder voldoende aandacht en prioriteit voor dit project komt de realisatie ervan in het gedrang.

Facilitaire zaken

Visie

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

Externe invloeden

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

Wat willen wij bereiken

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

Wat gaan wij doen

Breeam in use certificaat behalen

In de afgelopen jaren zijn op het vlak van assets, beheer en gebruik diverse maatregelen genomen. Denk hierbij aan meerjareninvesteringsprogramma, beheerplanning en overzichten en sturen op kritische succesfactoren, maar ook duurzaamheidsmaatregelen zoals zonnepanelen en klimaatbeheersing. In 2016 wil het Havenschap evalueren en waar nodig bijsturen om het maximale rendement uit de investeringen te kunnen halen. Hiervoor heeft het Havenschap Breeam-certificering als ijkinstrument gekozen.

Risico:

- Het Havenschap heeft geprofessionaliseerd beheer en gebruik en duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Daarmee maakt het zijn taak in maatschappelijk verantwoord ondernemen zichtbaar en tastbaar. 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.

Wat gaat het kosten

	Realisatie 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal 2014-2020
Programma Bedrijfsvoering								
Opbrengsten Bestuur en Public Affairs	0	-	0	-	-	-	-	1
Opbrengsten Juridische zaken	5	-	-	-	-	-	-	5
Algemene baten	110	-	-	-	-	-	-	110
Rente baten	2.441	2.436	2.436	2.314	2.191	2.069	1.945	15.832
Opbrengsten Communicatie	49	61	54	54	55	56	57	387
Opbrengsten Personeel en Organisatie	2	8	-	-	-	-	-	9
Opbrengsten Automatisering	-	-	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten Facilitaire zaken	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	2.607	2.505	2.490	2.368	2.247	2.125	2.002	16.344
Kosten Bestuur en Public Affairs	-293	-466	-376	-217	-219	-221	-223	-2.006
Kosten Juridische zaken	-120	-134	-116	-117	-118	-119	-120	-843
Kosten Financiën	-100	-116	-139	-143	-92	-95	-98	-784
Algemene lasten	712	-	-	-	-	-	-	712
Rente lasten	-5.795	-5.623	-5.644	-5.682	-5.722	-5.679	-5.662	-39.807
Kosten Communicatie	-235	-279	-428	-281	-283	-286	-288	-2.081
Kosten Personeel en Organisatie	-2.204	-2.291	-2.228	-2.248	-2.268	-2.288	-2.309	-15.837
Kosten Automatisering	-712	-456	-323	-336	-398	-397	-364	-2.986
Kosten Facilitaire zaken	-416	-338	-456	-478	-501	-524	-546	-3.259
Subtotaal	-9.164	-9.704	-9.701	-9.502	-9.602	-9.609	-9.610	-66.891

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De opbrengsten van het programma Bedrijfsvoering dalen in 2016 ten opzichte van 2014 met € 117.000 en dalen ten opzichte van 2015 met € 15.000. De daling ten opzichte van 2014 komt met name door een opbrengst van een incidentele verkoop van een overstrook in 2014. De daling in 2016 ten opzichte van 2015 komt met name door minder opbrengsten van reclameborden.

De kosten van het programma Bedrijfsvoering stijgen in 2016 ten opzichte van 2014 met € 537.000 en dalen ten opzichte van de 2015 met € 3.000. De stijging ten opzichte van 2014 komt door meer kosten voor Bestuur en Public Affairs, Financiën, Communicatie, Personeel en Organisatie, Facilitair en geen vrijval voorziening dubieuze debiteuren bij onderdeel Algemene Lasten in 2016 ten opzichte 2014. Deze stijgen ten opzichte van 2014 met respectievelijk € 73.000, € 40.000, € 193.000, € 23.000, € 40.000 en 712.000. Daar tegenover staat dat de kosten voor Juridische zaken, Rentelasten en Informatisering en Automatisering dalen ten opzichte van 2014 met respectievelijk € 5.000, € 151.000 en € 389.000.

De daling in 2016 ten opzichte van 2015 komt door minder kosten voor Bestuur en Public Affairs, Juridische zaken, Personeel en Organisatie, Informatisering en Automatisering in 2016 ten opzichte 2015. Deze dalen ten opzichte van 2015 met respectievelijk € 73.000, € 40.000, € 193.000, € 23.000, € 40.000 en 712.000. Daar tegenover staat dat de kosten voor Financiën, Communicatie, Personeel en Organisatie, Facilitair stijgen ten opzichte van 2015 met respectievelijk € 19.000, € 149.000 en € 118.000.

Paragraaf Exploitatieoverzicht en meerjarenperspectief

	Realisatie 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal 2014-2020
Programma Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu en Duurzaamheid								
Opbrengsten Milieu en veiligheid	76	96	78	78	79	80	80	567
Kosten Milieu en veiligheid	-235	-268	-254	-252	-259	-256	-264	-1.788
Subtotaal	-159	-172	-177	-173	-180	-177	-183	-1.221
Programma Infrastructuur en Beheer								
Kosten Beheer nat	-4.740	-2.603	-1.319	-1.321	-1.324	-1.326	-1.328	-13.962
Kosten Beheer droog	-3.276	-4.157	-4.253	-6.926	-3.565	-3.413	-3.963	-29.553
Opbrengsten droog	2.228	2.265	2.298	2.319	2.339	2.360	2.382	16.191
Opbrengsten nat	241	240	218	220	222	224	226	1.593
Subtotaal	-5.546	-4.256	-3.056	-5.708	-2.327	-2.154	-2.684	-25.731
Programma Commerciële exploitatie								
Opbrengsten nat	7.858	8.243	7.904	7.728	7.798	7.868	7.939	55.336
Opbrengsten droog	7.066	7.076	6.829	6.891	6.953	7.015	7.079	48.908
Kosten droog	-152	-278	-129	-130	-131	-132	-133	-1.085
Subtotaal	14.771	15.041	14.604	14.489	14.619	14.751	14.884	103.159
Programma Veiligheid & Havenmeester								
Opbrengsten	596	494	497	497	498	498	498	3.578
Kosten	-1.479	-1.640	-1.515	-1.333	-1.193	-1.199	-1.205	-9.565
Subtotaal	-883	-1.146	-1.018	-836	-696	-701	-707	-5.987
Programma Bedrijfsvoering								
Opbrengsten Bestuur en Public Affairs	0	-	0	0	0	0	0	1
Opbrengsten Juridische zaken	5	-	-	-	-	-	-	5
Algemene baten	110	-	-	-	-	-	-	110
Rente baten	2.441	2.436	2.436	2.314	2.191	2.069	1.945	15.832
Opbrengsten Communicatie	49	61	54	54	55	56	57	387
Opbrengsten Personeel en Organisatie	2	8	-	-	-	-	-	9
Opbrengsten Informatisering en Automatisering	-	-	-	-	-	-	-	-
Opbrengsten Facilitaire zaken	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	2.607	2.505	2.490	2.368	2.247	2.125	2.002	16.344

	Realisatie 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Totaal 2014-2020
Kosten Bestuur en Public Affairs	-293	-466	-367	-217	-219	-221	-223	-2.006
Kosten Juridische zaken	-120	-134	-116	-117	-118	-119	-120	-843
Kosten Financiën	-100	-116	-139	-143	-92	-95	-98	-784
Algemene lasten	712	-	-	-	-	-	-	712
Rente lasten	-5.795	-5.623	-5.644	-5.682	-5.722	-5.679	-5.662	-39.807
Kosten Communicatie	-235	-279	-428	-281	-283	-286	-288	-2.081
Kosten Personeel en Organisatie	-2.204	-2.291	-2.228	-2.248	-2.268	-2.288	-2.309	-15.837
Kosten Informatisering en Automatisering	-712	-456	-323	-336	-398	-397	-364	-2.986
Kosten Facilitaire zaken	-416	-338	-456	-478	-501	-524	-546	-3.259
Subtotaal	-9.164	-9.704	-9.701	-9.502	-9.602	-9.609	-9.610	-66.891
TOTAAL OPBRENGSTEN	20.671	20.918	20.314	20.102	20.136	20.171	20.206	142.517
TOTAAL KOSTEN	-19.045	-18.650	-17.172	-19.464	-16.074	-15.935	-16.504	-122.844
RESULTAAT	1.626	2.268	3.142	637	4.062	4.236	3.702	19.673
Mutaties in reserves								
Beschikkingen ten laste van reserves	-456	-5.362	-1.245	-3.692	-167	-	-536	-11.459
Toevoeging aan reserves	-2.788	2.900	-	-	-	-	-	112
Subtotaal	-3.244	-2.462	-1.245	-3.692	-167	-	-536	-11.347
RESULTAAT NA BESTEMMING EXCL. GRONDEXPL.	4.870	4.730	4.388	4.330	4.228	4.236	4.238	31.020

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In bovenstaand overzicht zijn de financiële uitkomsten per programma voor 2016 tot en met 2020 weergegeven. Daarnaast zijn ter vergelijking de cijfers van de realisatie van 2014 en de begroting 2015 opgenomen. De begroting 2016 laat een positief resultaat na bestemming exclusief grondexploitaties zien van € 4.388.000. Ten opzichte van de realisatie 2014 (€ 4.870.000 positief) betekent dit een daling van € 482.000 en ten opzichte van de begroting 2015 (€ 4.730.000 positief) betekent dit een daling van € 342.000. Voor een toelichting op de financiële uitkomsten per programma wordt verwezen naar het betreffende programma.

Paragraaf Financiële positie en meerjarenperspectief

	Ultimo 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Beschikbaar op lange termijn							
<u>Eigen Vermogen</u>							
Algemene reserve	71.871	72.131	71.769	71.407	71.256	71.256	71.256
Reserve baggeren	0	0	0	0	0	0	0
Reserve ontwikkelingen	8.824	11.924	11.041	7.500	7.333	7.333	6.797
Vitaliteitsregeling	88	95	90	90	89	88	88
Exploitatie saldi	4.870	5.539	11.772	18.098	24.313	30.534	36.758
Totaal Eigen Vermogen	85.653	89.689	94.673	97.094	102.990	109.212	114.899
<u>Voorzieningen</u>							
Voorziening infra nat	2.368	2.530	2.489	2.344	2.087	1.830	1.373
Voorziening infra droog	1.521	936	849	969	761	553	345
Voorziening riolering	4.533	4.708	3.760	3.772	3.759	3.746	3.733
Voorziening overige	75	0	0	0	0	0	0
Voorziening baggeren	3.388	2.388	0	353	353	353	353
Voorziening egalisatie rioolheffing	34	34	34	34	34	34	34
Totaal Voorzieningen	11.919	10.596	7.132	7.472	6.994	6.516	5.838
<u>Geldleningen</u>							
Leningen	7.191	6.840	6.481	6.114	5.737	5.351	4.956
Kasgeldleningen (in combinatie met renteswaps)	116.200	117.255	122.831	126.985	126.712	122.404	118.711
Totaal leningen	123.391	124.095	129.312	133.099	132.449	127.755	123.667
Totaal beschikbaar op langere termijn	220.963	224.380	231.116	237.665	242.433	243.482	244.403
<u>Geïnvesteed op langere termijn</u>							
Materiële vaste activa	113.890	114.345	132.565	149.171	165.093	175.314	182.311
Grondexploitaties	107.285	109.960	98.476	88.418	77.265	68.093	62.017
Totaal benodigd op langere termijn	221.175	224.305	231.041	237.589	242.358	243.407	244.328
Saldo beschikbaar als werkkapitaal	-212	75	75	75	75	75	75

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Algemene reserve

Saldo eind 2014	71.871
Dotatie uit winst 2014	3.522
Dotaties	0
Onttrekkingen	-3.262
Geraamd saldo eind 2015	72.131
Dotaties	0
Onttrekkingen	-362
Geraamd saldo eind 2016	71.769
Dotaties	0
Onttrekkingen	-362
Geraamd saldo eind 2017	71.407
Dotaties	0
Onttrekkingen	-151
Geraamd saldo eind 2018	71.256
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	71.256
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2020	71.256

Reserve ontwikkelingen

Saldo eind 2014	8.824
Dotaties uit winst 2014	1.300
Dotaties	2.900
Onttrekkingen	-1.100
Geraamd saldo eind 2015	11.924
Dotaties	0
Onttrekkingen	-883
Geraamd saldo eind 2016	11.041
Dotaties	0
Onttrekkingen	-3.541
Geraamd saldo eind 2017	7.500
Dotaties	0
Onttrekkingen	-167
Geraamd saldo eind 2018	7.333
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	7.333
Dotaties	0
Onttrekkingen	-536
Geraamd saldo eind 2020	6.797

Zie ook overzicht investeringen zonder directe opbrengsten op blz 69 waarmee bij de stand van de reserve ontwikkelingen rekening wordt gehouden.

Reserve baggeren

Saldo eind 2014	0
Dotaties	0
Onttrekkingen	-1.000
Corr. op onttrekk. begroting 2015	1.000
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
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2020	0

Vitaliteitsregeling

Saldo eind 2014	88
Dotatie uit winst 2014	49
Onttrekkingen	-41
Geraamd saldo eind 2015	95
Dotaties	44
Onttrekkingen	-49
Geraamd saldo eind 2016	90
Dotaties	43
Onttrekkingen	-44
Geraamd saldo eind 2017	90
Dotaties	42
Onttrekkingen	-43
Geraamd saldo eind 2018	89
Dotaties	42
Onttrekkingen	-43
Geraamd saldo eind 2019	88
Dotaties	42
Onttrekkingen	-43
Geraamd saldo eind 2020	88

Exploitatie saldi

Saldo 2014	4.870
Dotatie uit winst 2014 naar Reserve ontwikkelingen	-1.300
Dotatie uit winst 2014 naar Algemene reserve	-3.522
Dotatie uit winst 2014 naar Vitaliteitsregeling	-49
Dotaties	4.730
Dotatie uit grondexploitaties	2.391
Correctie dotaties uit grondexploitie begroting 2015	-1.582
Geraamd saldo eind 2015	5.539
Dotaties	4.388
Dotatie uit grondexploitaties	1.845
Geraamd saldo eind 2016	11.772
Dotaties	4.330
Dotatie uit grondexploitaties	1.996
Geraamd saldo eind 2017	18.098
Dotaties	4.228
Dotatie uit grondexploitaties	1.986
Geraamd saldo eind 2018	24.313
Dotaties	4.236
Dotatie uit grondexploitaties	1.986
Geraamd saldo eind 2019	30.534
Dotaties	4.238
Onttrekkingen	1.986
Geraamd saldo eind 2020	36.758

Voorziening infra nat

Saldo eind 2014	2.368
Dotaties	343
Onttrekkingen	-828
Corr. op onttrekk. begroting 2015	647
Geraamd saldo eind 2015	2.530
Dotaties	343
Onttrekkingen	-384
Geraamd saldo eind 2016	2.489
Dotaties	343
Onttrekkingen	-488
Geraamd saldo eind 2017	2.344
Dotaties	343
Onttrekkingen	-600
Geraamd saldo eind 2018	2.087
Dotaties	343
Onttrekkingen	-600
Geraamd saldo eind 2019	1.830
Dotaties	343
Onttrekkingen	-800
Geraamd saldo eind 2020	1.373

Voorziening infra droog

Saldo eind 2014	1.521
Dotaties	769
Onttrekkingen	-354
Corr. op onttrekk. begroting 2015	-1.000
Geraamd saldo eind 2015	936
Dotaties	715
Onttrekkingen	-802
Geraamd saldo eind 2016	849
Dotaties	715
Onttrekkingen	-595
Geraamd saldo eind 2017	969
Dotaties	715
Onttrekkingen	-923
Geraamd saldo eind 2018	761
Dotaties	715
Onttrekkingen	-923
Geraamd saldo eind 2019	553
Dotaties	715
Onttrekkingen	-923
Geraamd saldo eind 2020	345

Voorziening riolering

Saldo eind 2014	4.533
Dotaties	973
Onttrekkingen	-456
Corr. op onttrekk. begroting 2015	-342
Geraamd saldo eind 2015	4.708
Dotaties	973
Onttrekkingen	-1.921
Geraamd saldo eind 2016	3.760
Dotaties	973
Onttrekkingen	-961
Geraamd saldo eind 2017	3.772
Dotaties	973
Onttrekkingen	-986
Geraamd saldo eind 2018	3.759
Dotaties	973
Onttrekkingen	-986
Geraamd saldo eind 2019	3.746
Dotaties	973
Onttrekkingen	-986
Geraamd saldo eind 2020	3.733

Voorziening baggeren

Saldo eind 2014	3.388
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Corr. op onttrekk. begroting 2015	-1.000
Geraamd saldo eind 2015	2.388
Dotaties	0
Onttrekkingen	-2.388
Geraamd saldo eind 2016	0
Dotaties	353
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2017	353
Dotaties	353
Onttrekkingen	-353
Geraamd saldo eind 2018	353
Dotaties	353
Onttrekkingen	-353
Geraamd saldo eind 2019	353
Dotaties	353
Onttrekkingen	-353
Geraamd saldo eind 2020	353

Voorziening overige

Saldo eind 2014	75
Dotaties	0
Onttrekkingen	-75
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
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2020	0

Voorziening egalisatie rioolheffing

Saldo eind 2014	34
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2015	34
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2016	34
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2017	34
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2018	34
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2019	34
Dotaties	0
Onttrekkingen	0
Geraamd saldo eind 2020	34

Materiële vaste activa

Saldo eind 2014	113.890
Investerings	315
Erfpachtgronden	2.100
Afschrijvingen	-1.960
Geraamd saldo eind 2015	114.345
Investerings	200
Erfpachtgronden	19.488
Afschrijvingen	-1.468
Geraamd saldo eind 2016	132.565
Investerings	0
Erfpachtgronden	17.935
Afschrijvingen	-1.330
Geraamd saldo eind 2017	149.171
Investerings	0
Erfpachtgronden	17.185
Afschrijvingen	-1.263
Geraamd saldo eind 2018	165.093
Investerings	0
Erfpachtgronden	11.500
Afschrijvingen	-1.279
Geraamd saldo eind 2019	175.314
Investerings	0
Erfpachtgronden	8.260
Afschrijvingen	-1.263
Geraamd saldo eind 2020	182.311

Grondexploitaties

Saldo eind 2014	107.285
Opbrengsten	-2.100
Investerings	2.339
Rentekosten	2.436
Geraamd saldo eind 2015	109.960
Uitgifte erfpachtgronden	-19.488
Investerings	5.567
Rentekosten	2.436
Geraamd saldo eind 2016	98.476
Opbrengsten	-17.935
Investerings	5.564
Rentekosten	2.314
Geraamd saldo eind 2017	88.418
Opbrengsten	-17.185
Investerings	3.841
Rentekosten	2.191
Geraamd saldo eind 2018	77.265
Opbrengsten	-11.500
Investerings	259
Rentekosten	2.069
Geraamd saldo eind 2019	68.093
Opbrengsten	-8.260
Investerings	239
Rentekosten	1.945
Geraamd saldo eind 2020	62.017

Paragraaf Uitgangspunten begroting

De begroting 2016 en het meerjarenperspectief dienen jaarlijks zelfstandig sluitend te zijn.

De opbrengsten voor 2016 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 2016 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 0,9% voor 2016. Voor het binnenhavengeld wordt ook een tariefstijging van 0,9% verwacht. Voor de 10 bedrijven met de meeste overslag heeft afstemming plaatsgevonden en is een prognose voor 2016 opgesteld voor de overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart. Voor de overige overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart is op basis van de realisatie 2014 een raming voor 2016 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 2016 wordt gerekend met 0,9%.

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 2016 worden grotendeels gebaseerd op de gemaakte kosten in 2014. De onderbouwingen bestaan uit een prijs- en hoeveelheidsfactor. Indien van toepassing worden kosten voor 2016 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 2016 zijnde 0,9%.

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

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

Paragraaf Lokale heffingen en tarieven

Heffingen

De rioolheffing, ingevoerd in 2005, is de enige lokale heffing die het Havenschap kent. Deze heffing is gebaseerd op het aantal m³ afvalwater dat direct of indirect wordt afgevoerd op het rioolstelsel van het Havenschap. Hierbij wordt het aantal m³ afvalwater gesteld op het aantal m³ water dat naar het eigendom is toegevoerd. De gegevens zoals die bekend zijn bij Brabant Water gelden daarvoor als uitgangspunt. Er wordt uitgegaan van de gegevens van het belastingjaar dat aan de verbruikperiode voorafgaat. Alle gebruikers die meer dan 1.000 m³ lozen worden op basis van een door hen ingevuld aangiftebiljet aangeslagen.

De heffing en invordering van de rioolheffing wordt namens het Havenschap door de Belasting Samenwerking West-Brabant uitgevoerd. De verordening op de heffing en invordering van rioolheffing 2016 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 2016 vast. Als onderdeel van deze verordening worden ook de Algemene Voorwaarden Zeehavengelden 2016 vastgesteld. De Verordening op de heffing en invordering Haven- en Kadegelden 2016 wordt vervolgens gepubliceerd door zowel de provincie Noord-Brabant als de gemeente Moerdijk.

Het Dagelijks Bestuur stelt het Tarievenreglement 2016 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 2015 t/m 2020	Begroting 2015 update realisatie 2014		Begroting 2016	
	subtot.	totaal	subtot.	totaal
Reserves				
<u>Algemene Reserve</u>	68.179		71.871	
Uit exploitatieresultaat 2013	4.054			
Uit exploitatieresultaat 2014			3.522	
Onttrekking 2014	-362			
Onttrekkingen 2015 t/m 2019	-1.599			
Onttrekkingen t/m 2020			-4.137	
		70.272		71.256
<u>Reserve Baggeren</u>	3.414		0	
Dotaties t/m 2019	0			
Dotaties t/m 2020			0	
Onttrekking 2014	0			
Onttrekkingen 2015 t/m 2019	-3.414			
Onttrekkingen t/m 2020			0	
		0		0
<u>Reserve Ontwikkelingen</u>	8.292		8.824	
Uit exploitatieresultaat 2014			1.300	
Dotaties t/m 2019	3.500			
Dotaties t/m 2020			2.900	
Onttrekking 2014	-68			
Onttrekkingen 2015 t/m 2019	-2.975			
Onttrekkingen t/m 2020			-6.227	
		8.749		6.797
<u>Vitaliteitsregeling</u>	47		88	
Uit exploitatieresultaat 2013	40			
Uit exploitatieresultaat 2014			49	
Dotaties t/m 2019	0			
Dotaties t/m 2020			214	
Onttrekkingen 2015 t/m 2019	0			
Onttrekkingen t/m 2020			-263	
		87		88
Resultaten grondexploitaties				
Resultaat 2014	0			
Resultaten t/m 2019	16.426			
Resultaten t/m 2020			10.608	
		16.426		10.608
Exploitatieresultaten na bestemming:				
Resultaat 2014	5.177			
Resultaten t/m 2019	29.505			
Resultaten t/m 2020			26.150	
		34.682		26.150
Vermogensprognose		130.216		114.899
Af: min. noodzakelijk weerstandsvermogen		-66.788		-69.335
Nog vrij beschikbaar in planperiode		63.428		45.565

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In het bovenstaande overzicht is een doorkijk opgenomen (over de periode 2015 t/m 2020) van de vrij besteedbare middelen van het Havenschap. De cijfers uit de begroting 2016 zijn gerelateerd aan de begroting 2015 en de realisatie 2014. Hieruit blijkt dat het vrij beschikbare saldo afgenomen is van ca. € 63 miljoen naar ca. € 46 miljoen.

De afname van het vrij beschikbare saldo met ca. € 17 miljoen wordt veroorzaakt doordat:

- De reserve ontwikkelingen met ca. € 2 miljoen is afgenomen.
- De verwachte resultaten grondexploitaties zijn afgenomen met ca. € 6 miljoen.
- De verwachte exploitatieresultaten na bestemming zijn afgenomen met ca. € 9 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 onrendabel deel spoorontwikkelingen (o.a. RSCM).

Bij afwegingen in relatie tot het weerstandsvermogen dienen deze investeringen meegenomen te worden. Bij de stand van de reserve ontwikkelingen wordt rekening gehouden met de volgende investeringen zonder directe opbrengsten:

Aankoop som 2 woningen Roodevaart en overige kst	1.393.137
Groene omlijsting	400.000
Verbeteren spoorveiligheid	1.200.000
Planstudie spoor	1.300.000
Aanpassingen wachtvoorziening	100.000
Waarborgregeling kern Moerdijk Base Case	6.800.000
Onvoorzien en afronding	1.830.892
Totaal	13.024.029

Alle bedragen in Euro's (€)

Voor het begrotingsjaar 2016 zijn voor het Havenschap, buiten de risico's genoemd bij de programma's, ook 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 Rijkswaerweg 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).

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

In het beheer- en onderhoudsplan 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 2016, 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 2016 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 plannings van het wegbeheersysteem worden uitgangspunten bepaald en een doelmatige uitvoering van een combinatie van klein en grootonderhoud uitgevoerd. Klein onderhoud maakt onderdeel uit van het stabiel beheer (overeenkomst voor dagelijks operationeel beheer en onderhoud) en groot onderhoud blijft voor rekening en risico van het Havenschap. De juiste verhouding van klein en groot onderhoud dient bewaakt te worden.

Onderhoud Riolering

Het rioleringsstelsel 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 2016 wordt op basis van het riool beheerplan 'Havenschap Moerdijk Rioolbeheerplan 2012-2016' van 30 mei 2001 € 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 2016 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

Het herstel van de wereldeconomie zal naar verwachting in 2016 door zetten onder invloed van de aantrekkende wereldhandel. De lange rentetarieven zullen onder invloed van het gematigde economische herstel naar verwachting wat gaan oplopen.

Financieringsbehoefte en -positie

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

Leningenportefeuille o/g	Bedrag (x € 1miljoen)
Stand per 1 januari 2016	124.1
Nieuwe leningen	5.6
Reguliere aflossingen	0.4
Vervroegde aflossingen	0.0
Renteaanpassing (oud percentage)	0.0
Renteaanpassing (nieuw percentage)	0.0
Stand per 31 december 2016	129.3

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

Overzicht renteswaps per 1 januari 2016	Ingangsdatum	Einddatum	Hoofdsom	Percentage
Rabobank	26/07/07	01/10/22	26.250	4.8500 vast
Rabobank	15/11/08	01/10/29	50.000	4.3600 vast
Deutsche Bank	16/02/09	01/10/23	50.000	3.6875 vast
Totaal			126.250	

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Per 1 oktober 2010 is een nieuwe financieringsovereenkomst gesloten tussen de BNG (Bank Nederlandse Gemeenten) en het Havenschap met een looptijd tot en met 31 december 2011 en een jaarlijks stilzwijgende verlenging. Deze overeenkomst bestaat uit een kasgeldovereenkomst van maximaal € 145 miljoen zonder beschikbaarheidgarantie en een krediet in rekeningcourant van € 5 miljoen. Naar verwachting zal deze overeenkomst voor 2016 stilzwijgend verlengd worden.

Per 1 januari 2016 zal naar verwachting € 117,3 miljoen aan kasgeldleningen opgenomen zijn. Per 31 december 2016 zal dit naar verwachting € 122,8 miljoen zijn. Dit betekent dat de overhedged positie van € 9 miljoen aan het begin van het jaar afneemt tot € 3,4 miljoen.

	Omvang per 1-01-2016	Omvang per 31-12-2016
Kasgeldleningen	117.255	122.831

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De restant schuld op de opgenomen vaste geldleningen bedraagt per 31 december 2016 ca. € 6.446.000.

Vaste geldleningen	Ingangsdatum	Hoofdsom	Restant schuld 31-12-2015	Aflossing in 2016	Restant schuld 31-12-2016
BNG	22/08/02	3.800	1.824	152	1.672
BNG	15/08/05	600	423	22	402
BNG	15/08/05	1.800	1.270	65	1.205
BNG	01/02/06	1.000	742	34	708
BNG	15/01/07	3.250	2.564	104	2.460
Totaal		10.450	6.824	376	6.446

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Rekening-courant

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

Rabobank	max. faciliteit	€ 500.000
Bank Nederlandse Gemeenten	max. faciliteit	€ 5.000.000

Tijdelijke belegging beschikbare geldmiddelen

Overtollige gelden worden in 2016 (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 2016 neer op een bedrag van 8,2% van € 17.172.000 is € 1.408.104. 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 2016 vindt geen renteherziening en geen herfinanciering plaats.

Renterisico op vaste schuld in 2016	€ 377.000
Renterisiconorm (20% van begrotingsomvang min. € 2.5 mln.)	€ 3.434.000
Ruimte onder renterisiconorm	€ 3.057.000

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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Renteherziening op vaste schuld o/g	0	0	0	0	0	0	0
Renteherziening op vaste schuld u/g	0	0	0	0	0	0	0
Netto renteherziening op vaste schuld (1a-1b)	0	0	0	0	0	0	0
Nieuwe aangetrokken vaste schuld	0	1.055	5.576	4.154	0	0	0
Nieuwe verstrekte uitzettingen	0	0	0	0	0	0	0
Netto nieuw aangetrokken vaste schuld (3a-3b)	0	1.055	5.576	4.154	0	0	0
Betaalde aflossingen	5.159	367	377	386	668	4.713	4.109
Herfinanciering (laagste van 4 en 5)	0	367	377	386	0	0	0
Risico op vaste schuld (2 + 6)	0	367	377	386	0	0	0
RENTERISICONORM							
Stand van de vaste schuld per 1/1	128.550	123.391	124.079	129.278	133.046	132.378	127.665
Het bij ministeriele regeling vastgestelde percentage	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Risiconorm van begrotingsomvang (minimaal 2.500)	3.775	3.730	3.434	3.893	3.215	3.187	3.301
TOETS RENTERISICONORM							
Renterisiconorm	3.775	3.730	3.434	3.893	3.215	3.187	3.301
Renterisico op vaste schuld	0	367	377	386	0	0	0
Ruimte (+) c.q. Overschrijding (-) (10-7)	3.775	3.363	3.057	3.507	3.215	3.187	3.301

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Financieringsratio's

HUIDIGE	Gezond	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ICR (GR, Intrest Coverage Ratio, EBITDA/rentekosten)	>2	2.1	2.2	3.0	3.3	3.6	4.2	5.0	5.6
DBT/EBITDA (GR, debt alleen lang vreemd vermogen + kasgeld)	<7	11.3	10.2	8.1	7.6	6.5	5.5	4.4	3.8
Solvabiliteitsratio (EV/TV)	>30%	38%	38%	38%	40%	44%	49%	54%	61%

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 2013 tot en met 2020 gezond zijn. De Debt/Ebitda voldoet over de periode 2013 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 gronduitgiftes 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 milieugebruiksruimte;
- Bedrijven op de juiste plek accommoderen.

Grondexploitaties	Realisatie 2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totaal 2014-2019
Opbrengsten	55	2.727	20.741	19.189	17.952	11.500	72.164
Kosten	-22.463	-4.775	-8.003	-7.878	-6.032	-2.328	-51.480
Mutaties	22.408	2.857	-10.892	-9.315	-9.933	-7.186	-12.061
Te nemen winsten	-	809	1.845	1.996	1.986	1.986	8.623

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In 2016 wordt naar verwachting 117.481 m² in erfpacht uitgegeven met een grondexploitatie opbrengstwaarde van ca. € 20.741.000. Naar verwachting zal in 2016 voor ca. € 8.003.000 aan kosten gemaakt worden. Deze kosten bestaan voornamelijk uit rentekosten en kosten bouwrijp maken Industrial Park. Verwacht wordt dat er in 2016 voor ca. € 1.845.000 tussentijds winst genomen kan worden van de geprognosticeerde winst uit alle grondexploitaties samen. De winsten worden berekend als verschil tussen de gerealiseerde en nog te realiseren opbrengsten uit gronduitgiftes en de reeds gemaakte en de nog verwachte kosten. Voor de nog te realiseren opbrengsten uit

gronduitgiften wordt uitgegaan van de geldende marktprijzen. Voor de complexere en langlopende grondexploitaties wordt vanwege de toepassing van het voorzichtigheidsbeginsel een risicobuffer van 10% van de totale nog te verwachten opbrengsten aangehouden. Zolang er nog winsten te realiseren zijn worden er geen tussentijdse verliezen genomen.

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.

