

PORT OF MOERDIJK

BEGROTING

2019



2019

HAVENBEDRIJF MOERDIJK

BEGROTING

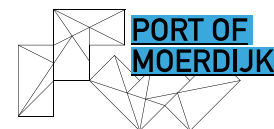
2019

Door de directie vastgesteld op 16 november 2018 na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Commissarissen (RvC).

De directeur,



F.J. van den Oever



Inhoudsopgave

Voorwoord	07
Van de directie	09
Programma Commerciële exploitatie	11
-Exploitatie droog	11
-Exploitatie nat	13
Programma Ruimtelijke Ontwikkeling, Milieu & Duurzaamheid	15
-Ruimtelijke ontwikkeling	15
-Milieu	17
-Duurzaamheid	19
Programma Veiligheid & Havenmeester	21
-Veiligheid	21
-Havenmeester	23
Programma Infrastructuur en Beheer	26
-Infrastructuur	26
-Beheer nat	29
-Beheer droog	30
Programma Bedrijfsvoering	32
-Bestuur, Strategie en Public Affairs	32
-Juridische zaken	34
-Financiën	36
-Communicatie	37
-Personeel en Organisatie	38
-Informatisering en Automatisering	40
-Facilitaire zaken	42
Paragraaf Exploitatiebegroting	44
Paragraaf Financiële positie	50
Paragraaf Uitgangspunten begroting	51
Paragraaf Tarieven	52
Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	53
Paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen	56
Paragraaf Financiering en treasury	58
Paragraaf Bedrijfsvoering	60
Paragraaf Verbonden partijen	61
Paragraaf Grondbeleid	63
Bijlage 1: Investeringsplan 2019 en verder	65
Bijlage 2: Liquiditeitsplanning	66

Voorwoord

Voor u ligt de begroting 2019 van het Havenbedrijf Moerdijk N.V. Ondanks dat de begroting vormvrij is, heeft het havenbedrijf ervoor gekozen om voor het financiële deel aan te sluiten bij de presentatie van de jaarrekening voor een N.V. onder Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek.

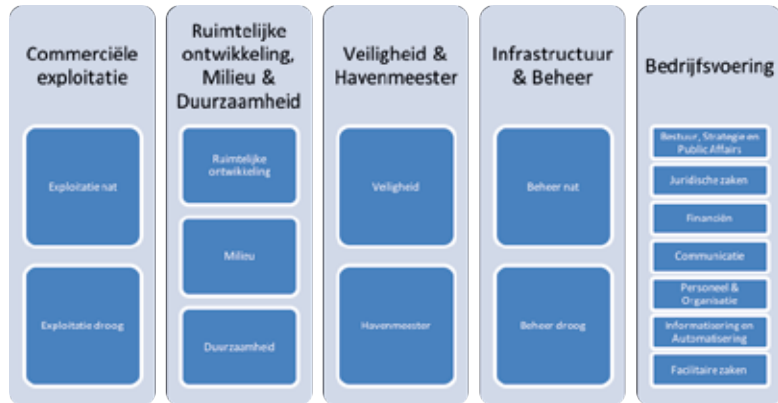
De Havenstrategie Moerdijk 2030 en de grote trends en ontwikkelingen zijn ook voor het jaar 2019 het uitgangspunt voor de begroting. De opgaven waar het havenbedrijf zich in de toekomst voor gesteld ziet, zorgen ervoor dat we naast al onze reguliere werkzaamheden extra activiteiten ontwikkelen en realiseren. Dit werkt ook door in de begroting 2019.

Per programma hebben wij, gebaseerd op de Havenstrategie, een visie opgesteld. Daarna geven wij antwoord op de vragen:

- Wat willen wij bereiken?
- Waar zetten wij, naast onze reguliere activiteiten, dit jaar extra op in?

Deze werkwijze leidt er toe dat wij onze reguliere werkzaamheden en tal van bestaande overleggen met strategische partners en andere stakeholders niet apart benoemen in deze begroting. Deze taken zijn en blijven uiteraard wel het belangrijkste onderdeel van ons werk. Deze begroting bevat wel nieuwe activiteiten, waar het havenbedrijf zelf voor aan de lat staat en/of die financiële impact hebben. Bovendien dragen deze activiteiten bij aan de realisatie van onze ambities in de Havenstrategie.

De activiteiten worden per programma gepresenteerd. Het havenbedrijf kent de volgende programma's en programmaonderdelen. De staf is onder het programma Bedrijfsvoering gebundeld.



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

- Financiële positie en exploitatiebegroting
- Uitgangspunten begroting
- Tarieven
- Weerstandsvermogen en risicobeheersing
- Onderhoud kapitaalgoederen
- Financiering en treasury
- Bedrijfsvoering
- Verbonden partijen
- Grondbeleid

Van de directie

Port of Moerdijk heeft de ambitie om in 2030 hét knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta te zijn. De haven is excellent in duurzaamheid en veiligheid. Het principe van 'Triple P', People, Planet en Profit, is daarbij het uitgangspunt. Duurzame ontwikkeling vraagt om een uitgebalanceerd ontwikkelproces, gericht op het bevorderen van het lichamelijk en geestelijk welzijn van de inwoners, van de veerkracht en kwaliteit van de natuur, en van een gezonde economische ontwikkeling.

De grote trends en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, digitalisering en robotisering, demografische ontwikkelingen en glocalisering, maar ook de klimaatdoelen, hebben we geijkt op onze Havenstrategie uit 2014. We hebben daarbij geconcludeerd dat deze geen aanpassing behoeft en daarmee het belangrijkste uitgangspunt blijft voor al onze activiteiten. Dat geldt tevens voor onze begroting.

Het afgelopen jaar hebben we, ondanks tal van mondiale ontwikkelingen, veel economische groei gezien. Dat merken we ook op het haven- en industrieterrein Moerdijk. De totale overslag groeit, er is veel vraag naar vestigingsmogelijkheden, de logistieke ruimte is bijna volledig benut en het aantal bedrijfsvestigingen neemt toe. Er komen nieuwe shortseaverbindingen en spoorverbindingen tot stand. We werken samen met onze stakeholders hard aan de profilering van Moerdijk als vierde zeehaven in Nederland, gelegen binnen de Vlaams-Nederlandse Delta. Ons netwerk is verbreed en versterkt, en de aantrekkelijkheid van het haven- en industriegebied komt tot uiting in diverse provinciale en landelijke promotieactiviteiten. De dialoog met de omgeving komt steeds beter tot stand en er worden grote stappen gezet om het economisch en ecologisch functioneren van de haven hand in hand te laten gaan. We ontvingen een BREEAM-certificaat Gebied met het predicaat very good voor het gebied en ook op Europees niveau ontvingen wij van EcoPorts een PERS-certificering.

Voor het havenbedrijf zijn al deze ontwikkelingen echter geen reden om achterover te leunen. Samen met ons bedrijfsleven hebben we een stevig traject te gaan om de klimaatdoelen van Parijs te realiseren. We zullen extra moeten inzetten op verdere verduurzaming door circulariteit vergaand te stimuleren en faciliteren. Logistieke ketens moeten we ondersteunen om slimmer te functioneren door digitalisering en sociale innovaties. Om de toenemende mobiliteit de ruimte te geven, zullen we onze arealen moeten optimaliseren. Met als doel een vlotte, veilige en bereikbare haven blijven.

Om onze bedrijven een veilige omgeving te bieden moderniseren wij onze beveiliging en digitaliseren wij onze port-security tools. Wat betreft onze directe omgeving zullen we, door slimmer ruimtegebruik, betere milieuprestaties en open dialogen onze licence to operate en licence to grow moeten verdienen.

Het realiseren van al die ambities in deze veranderende wereld kunnen wij echter alleen in een groter netwerk van koepels en ketens, samen met al onze share- en stakeholders realiseren. Kortom: met u.

Wij rekenen ook in 2019 op uw support en medewerking.

Ferdinand van den Oever

Directeur

10

Programma Commerciële exploitatie

Exploitatie droog

Visie

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

Wat willen wij bereiken

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

Het havenbedrijf richt zich op een gronduitgifte van ten minste 10 hectare in 2019, het vullen van ongebruikte kavels in bezit van derden en het invullen van bestaande bouw. Daarbij kiest het havenbedrijf specifiek voor het versterken en uitbouwen van bedrijven uit de topclusters chemie en biobased economy (Industrial Park Moerdijk) en logistiek, zowel in bestaand havengebied als op het Logistiek Park Moerdijk. Vanuit de clustergedachte streven we naar het juiste bedrijf op de juiste plaats. Daarbij kijken wij naar zuinig ruimtegebruik en optimale synergie tussen bedrijven onderling om sterke clusters van bedrijven te bouwen.

Risico's

- Het ontbreken van een level playing field;
- Het economische klimaat is in grote mate bepalend voor de investeringsbereidheid van potentiële vestigingskandidaten en hun financiers.

11

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Gerichte acquisitie op initiatieven voor reststromen

Op het kruispunt van biobased en circulaire economie is een toename van haalbare initiatieven te zien. Het pyrolysecluster maakt het havenbedrijf zichtbaar als partner voor - in deze fase vaak nog - start-ups. Het doel is om uit de kansrijke waardeketens ten minste één nieuwe vestiger te realiseren op Moerdijk. Hiervoor acquireren wij gericht op initiatieven voor reststromen als mest, plastics en papier.

Risico's:

- Onderzoeksresultaten uit het pyrolysecluster zijn ontoereikend en leiden daardoor niet tot het aantrekken van een nieuwe vestiger;
- Geen flexibiliteit binnen regelgeving en vergunningverlening omtrent afval en recycling, waardoor Moerdijk niet gezien wordt als aantrekkelijke vestigingslocatie.

2. Business development voor waterstof en bio-ethyleen

In het kader van het Klimaatakkoord heeft het industriecluster Rotterdam-Moerdijk een gezamenlijk plan van aanpak opgesteld. Het havenbedrijf brengt in kaart hoe Moerdijk een belangrijke hub kan worden voor waterstof. Tevens zal samen met het consortium bio-ethyleen de business case uitgewerkt worden tot een voorlopig ontwerp waarvoor financiers en marktpartijen gezocht kunnen worden (feasibility studie).

3. Marketingcommunicatie gericht op logistiek en procesindustrie

Het havenbedrijf brengt het succes en de kracht van het bestaande logistieke en procesindustriecluster nadrukkelijk onder de aandacht op basis van een gerichte congres- en advertentieagenda. Het havenbedrijf neemt onder meer deel aan de Transport en Logistiekbeurs in München en de World Bio conferentie.

Exploitatie nat

Visie

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

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf neemt een concurrerende positie in als meest inlands gelegen zeehaven van Nederland. Het verder optimaliseren en verduurzamen van de logistieke draai-schijffunctie van Moerdijk moet leiden tot het maximaliseren van de beladingsgraad van barge, trein en truck en tot een minimale betrouwbare rij- en vaartijd tussen Moerdijk en de deepsehavens/-terminals.

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

Risico's

- 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.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. *Extended gate: dashboard ontwikkelen voor monitoring van modal shift*

Het concept bargeshuttle zal zich in de praktijk moeten bewijzen. Inzet is om het volume van de bargeshuttle met 5% te laten groeien. Een verdere uitbouw vraagt een actieve sturing van het havenbedrijf op een modal shift naar spoor en water. Om te kunnen monitoren ontwikkelt het havenbedrijf een dashboard.

Risico's:

- Onvoldoende samenwerking tussen verladere en (spoor)vervoerders;
- Onvoldoende capaciteit om ladingstromen uit verschillende marktsegmenten met voldoende beladingsgraad en frequentie te bundelen.

2. *Short sea: realiseren van een nieuwe spoorshuttle en een lijndienst*

Ter versterking van het shortsea containerproduct zet het havenbedrijf samen met gevestigde rederijen in op het realiseren van ten minste één nieuwe spoorshuttle van en naar het Europese achterland en één nieuwe lijndienst op de Baltic.

Risico's:

- Het havenbedrijf heeft onvoldoende (geschikte) ruimte om een nieuwe vestiger, of een nieuw pakket met bestaande spelers aan te trekken;
- Het spoor op Moerdijk heeft te weinig capaciteit om een concurrerend product te kunnen bieden of een nieuwe shuttle aan te trekken.

3. *Spoor: plan van aanpak voor bundeling van koelcontainers en tankcontainers*

Samen met de acquisitiepartners werkt het havenbedrijf aan projecten om zo veel mogelijk lading te bundelen vanaf Moerdijk. Hiervoor wordt voor de stromen koelcontainers en tankcontainers een plan van aanpak uitgewerkt.

Risico's:

- Onvoldoende samenwerking tussen verladere en (spoor)vervoerders.

4. *Kennisvernieuwing en innovatie in logistiek: deelnemen aan pilotprojecten*

Samen met de Logistic Community Brabant (LCB) zet het havenbedrijf in op thema's als truckplatooning en blockchain. Hiervoor wordt een tweetal pilotprojecten met logistieke dienstverleners op Moerdijk uitgevoerd. Het havenbedrijf zal deelnemen aan het Interregproject Smart Ports Entrepreneurial Ecosystem Development (SPEED), waarin verschillende havens en universiteiten gezamenlijk oplossingen uitwerken voor problemen in de (internationale) logistieke keten.

Programma Ruimtelijke Ontwikkeling, Milieu & Duurzaamheid

Ruimtelijke ontwikkeling

Visie

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

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf ontwikkelt het haven- en industrieterrein Moerdijk vanuit een integrale gebiedsontwikkeling: duurzame ruimtelijke en economische ontwikkeling met behoud van een goede milieukwaliteit. Door experimenteeruimte vanuit de Crisis- en herstelwet kan op het gebied van de beperkte milieugebruiksruimte (geluid, lucht, natuur) innoverend met ruimtegebruik omgegaan worden. Dit wordt geregeld in een bestemmingsplan+. De uitwerking van het in 2017 vastgestelde masterplan Industrial Park Moerdijk (IPM) moet leiden tot een afgewogen invulling van dit gebied. Voor het Logistiek Park Moerdijk (LPM) start het havenbedrijf de voorbereidingen, zodat na onherroepelijk worden van het Provinciaal Inrichtingsplan zo snel mogelijk gestart kan worden met bouwrijp maken en de gronduitgifte.

Risico's

- De regelgeving op het gebied van de nieuwe Omgevingswet en de toepassing daarvan is (nog) niet duidelijk;
- De Raad van State wijst de beroepen op het Provinciaal Inrichtingsplan LPM toe of neemt de zaak nog niet in behandeling.

1. Strategische studie buisleidingen HIM

Op het haven- en industrieterrein Moerdijk is een netwerk van buisleidingen aanwezig, zowel van private als van publieke partijen. Ten behoeve van deze leidingen zijn ook vrijwel overal leidingstroken aanwezig. In 2019 voert het havenbedrijf een strategische studie uit, waarin we onderzoeken of en op welke manier de met de externe veiligheid samenhangende risicocontouren van buisleidingen zo beperkt mogelijk gemaakt kunnen worden of in ieder geval hun inpasbaarheid kan worden vergroot. Daarnaast onderzoeken we of het bestaande stelsel van buisleidingen samen met de gereserveerde leidingstroken van nut kan zijn op de mogelijkheden voor de komende energietransitie.

Risico:

- Door verregaande ontwikkelingen in het energielandschap is de definitieve invulling, of zijn zelfs alle mogelijkheden daarvan, nog niet bekend. Het is daardoor mogelijk dat vooral het kansendeel voor de energietransitie nog te weinig concrete mogelijkheden zal bieden.

2. Rol commissie Vestiging in de klantreis

In 2019 brengt het havenbedrijf de zogeheten klantreis in beeld. Doel hiervan is het stroomlijnen van de verschillende procedures en contactmomenten waar klanten van het havenbedrijf mee worden geconfronteerd, maar ook het verduidelijken van de verschillende rollen die het havenbedrijf vervult in de relatie met de klant. Specifiek kijken we hierbij naar de verbetering van de procesgang van de commissie vestiging. Deze commissie vervult, zoals vastgelegd in het bestemmingsplan, een formele rol in de besluitvorming of een bedrijf zich wel of niet kan vestigen op het haven- en industrieterrein Moerdijk.

Risico:

- In de commissie Vestiging nemen de verschillende partijen deel met eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit kan betekenen dat niet de in de ogen van het havenbedrijf meest ideale invulling kan worden bereikt.

Milieu

Visie

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

Wat willen wij bereiken

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

Risico's

- De regelgeving op het gebied van de Natuurbeschermingswet en de toepassing daarvan is complex en (nog) niet eenduidig. Meer specifiek is daarbij de instandhouding van de Programmatische Aanpak Stikstof nog de vraag.
- Gevestigde bedrijven hebben een eigen verantwoordelijkheid voor omgang met het milieu en maken binnen het kader van wet- en regelgeving hun eigen keuzes. Daardoor is niet altijd het belang van het havenbedrijf of van andere bedrijven gediend.

1. Milieugebruiksruimte: mogelijkheden stikstofdepositiebeheer en –reductie

Door jurisprudentie is duidelijk geworden dat uitvoering van de Natuurbeschermingswet scherp wordt gevolgd. Dit komt mede doordat landelijk de autonome daling van de stikstofuitstoot minder hard verloopt dan berekend. Voor het haven- en industrieterrein Moerdijk, gelegen nabij de Natura2000 gebieden Hollandsch Diep en Biesbosch, betekent dit dat het beheren of reduceren van de stikstofuitstoot belangrijk is om uitbreiding of intensivering van bedrijven mogelijk te houden. Daartoe verkennen wij met samen met stakeholders of een beheer-tool voor stikstofuitstoot en –depositie technisch mogelijk is en wat de juridische mogelijkheden zijn om dit bindend te gebruiken.

Risico:

- Technisch is stikstofuitstoot en –depositie veel lastiger te modelleren en te beheren dan geluid. Daarom starten we met een verkenning. Daarnaast is de wetgeving met betrekking tot de Natuurbeschermingswet nog in beweging en de voortzetting van het PAS uitermate onzeker. Dit kan er toe leiden dat we eerst de ontwikkelingen moeten afwachten, voordat we starten met de verkenning.

2. Ontwerp herinrichting Appenzak inclusief participatie kern Moerdijk

In het Provinciaal Inrichtingsplan en het exploitatieplan LPM staat de Appenzak aangegeven als plaats waar mitigerende maatregelen moeten worden genomen. Inmiddels is voor het zanddepot van de eerste fase van LPM al een aantal houtopstanden ter plekke verdwenen. Daarvoor geldt een herplantplicht, waaraan het havenbedrijf binnen afzienbare tijd moet voldoen. Daarom maken wij een ontwerp voor de herinrichting van het compensatieterrein Appenzak, waarvan wij een eerste fase in het kader van de herplantplicht zullen uitvoeren. Wij willen het ontwerp graag met medewerking van de inwoners van de kern Moerdijk maken, zodat naast de natuurwaarde ook de gebruikswaarde van het terrein zo groot mogelijk is.

Risico:

- Het is mogelijk dat bewoners meer in het ontwerp willen dan het havenbedrijf kan bieden. Bij de start van dit project moeten uitgangspunten en verwachtingen dan ook goed worden gedeeld.

Duurzaamheid

Visie

Het haven- en industrieterrein Moerdijk ontwikkelt zich tot het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta. Daarbij wordt ingezet op een duurzame, klimaatbestendige en energieneutrale omgeving met een balans in People, Planet en Profit.

De bedrijfsprocessen zijn vergroend en de ecologische footprint is zo beperkt mogelijk. Bedrijven werken intensief samen in decentrale ketens (circulaire economie) en leveren een bijdrage aan een duurzaam sociaal economisch leefklimaat in de regio.

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

Wat willen wij bereiken

Het havenbedrijf verbindt bestaande en nieuwe bedrijven om reststromen zoals stoom, warm water en CO₂ als vernieuwde grondstof te kunnen gebruiken. Door ontwikkeling en exploitatie van nieuwe energiesystemen wordt het huidige elektriciteitsnetwerk efficiënter en duurzamer. Al deze ontwikkelingen leveren een bijdrage aan het realiseren van een klimaatbestendig en energieneutraal haven- en industrieterrein. Het havenbedrijf handelt ecologisch verantwoord in het beheer en speelt in op ecologische mogelijkheden zoals met tijdelijke natuur.

Risico's

- De haalbaarheid van duurzaamheidskansen en innovaties is afhankelijk van (nieuwe) wet- en regelgeving;
- Om succesvolle ontwikkelingen te realiseren zijn we afhankelijk van mede werking, commitment en innovatieve krachten van bedrijven en vergunning verlenende instanties.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Realisatie solarparken

In 2018 heeft het havenbedrijf een haalbaarheidsstudie uitgevoerd naar de mogelijkheden voor het ontwikkelen van een solarpark op het haven- en industrieterrein. Op basis van de uitkomsten is het besluit genomen om de

eerste fase uit te werken. In 2019 starten wij, op voorwaarde van een verkregen SDE-subsidie, de uitvoering. Voor de tweede fase zetten wij in samenwerking met het Waterschap Brabantse Delta een ontwikkeltraject op voor de bouw van zonnevelden aan en op de waterkering. Wij hebben het voornemen omwonenden nadrukkelijk bij dit project te betrekken.

Risico:

- Indien het havenbedrijf geen SDE-subsidie verkrijgt, zal een zonnepark financieel moeilijk worden. Een ander risico is dat plaatsing op de waterkering technisch op problemen stuit.

2. Opstellen uitvoeringsprogramma watermanagementplan

Het watermanagementplan krijgt een uitvoeringsprogramma, waarin stakeholders acties krijgen toebedeeld en waarin wij financiële kaders opnemen voor de uitvoering. Daarnaast werken wij een aantal vernieuwende ideeën uit het plan verder uit en onderzoeken wij deze op haalbaarheid.

Risico's:

- In het watermanagementplan werken partijen samen met ieder eigen belangen. Dit kan vertragend werken bij het opstellen van het uitvoeringsplan of de uitvoering zelf.

3. Opstellen uitvoeringsplan robuuste natuur

Voor de twee Natura 2000-gebieden rond het haven- en industrieterrein zijn instandhoudingsdoelen voor flora en fauna bepaald. Deze zijn uitgedrukt in kwaliteit en kwantiteit. Initiatieven met een negatief effect op de flora en fauna zijn in principe niet toegestaan, behalve wanneer de aangewezen habitattypen, habitatsoorten en vogels boven hun zogenaamd doel zitten; dan is de natuur robuust. Verschillende milieu-aspecten hebben hier invloed op, waarbij stikstof en geluid voor ons gebied het meest relevant zijn. Het op te stellen plan "robuuste natuur door alternatieve maatregelen" verkent de huidige en toekomstige staat van doelen. Bij berekende negatieve ontwikkelingen onderzoeken wij of er toch mogelijkheden zijn voor uitbreiding van het haven- en industrieterrein door nu al te investeren in natuur.

Risico's:

- Het is onzeker of dit plan juridisch kan werken en of er afdoende tegenmaatregelen beschikbaar zijn voor de eventuele aantasting van de instandhoudingsdoelen.
- Natuur- en milieuverenigingen staan niet achter het plan.

Programma Veiligheid & Havenmeester

Veiligheid

Visie

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

Het haven- en industriecomplex van Moerdijk is én blijft excellent in totale veiligheid en wil uitgroeien tot het veiligste terrein in zijn soort binnen de Vlaams-Nederlandse Delta. Het streven is gericht op een toekomstbestendige veiligheidssituatie. Dit betekent enerzijds het updaten, finetunen en doelmatiger inzetten van bestaande maatregelen en voorzieningen. Anderzijds is er sprake van nieuwe initiatieven, die leiden tot aanvullende maatregelen en voorzieningen.

In de recentelijk vastgestelde Veiligheidsvisie 2030 hebben we geschetst welke veiligheidsdomeinen we binnen Port of Moerdijk onderscheiden en welke rol we hierbinnen als havenbedrijf willen spelen.

Wat willen we bereiken

Aandacht en zorg voor veiligheid maakt integraal deel uit van onze reguliere taken en werkzaamheden. We vervullen onze rol van havenmeester en Port Security Officer. Als wegbeheerder gaan we over de verkeersveiligheid op het haven- en industrieterrein. En uiteraard waken we als terreinbeheerder over de veiligheid van het totale territorium. Op weg gaan naar excellente veiligheid impliceert dat we 'ons werk in uitvoering' verder professionaliseren.

Daarnaast willen we fungeren als spin in het web en dus binnen het netwerk van alle bij veiligheid betrokken partijen. Als regisseur hebben we vooral een verbindende rol. We brengen partijen bij elkaar en zorgen voor resultaatgerichte samenwerkingsverbanden. We willen het pluspakket dat de voorzieningen als collectieve beveiliging, publiek-

private brandweezorg en gezondheidsvoorzieningen bevat versterken. Ook de verdere uitbouw van het Haven Moerdijk Coördinatie Centrum (HMCC) behoort daartoe.

Tot slot behartigen we gezamenlijke belangen op het gebied van veiligheid. We treden op als pleitbezorger en waar nodig als lobbyist. We zijn het bruggenhoofd dat ervoor zorgt dat de veiligheidsbelangen op diverse niveaus (lokaal, regionaal, nationaal) onder de aandacht komen. We wenden onze invloed ook aan voor besluitvorming over procedures en wet- en regelgeving waarmee de veiligheid van het haven- en industrieterrein is gediend.

Risico's

- Nieuwe technologieën bieden kansen voor optimalisering van (integrale) processen, maar brengen tevens nieuwe kwetsbaarheden met zich mee;
- Capaciteit van overheden op het gebied van toezicht, handhaving en opsporing staat onder druk door prioritering van mainports en kerntakendiscussies.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Verkenning van maatregelen voor (nieuwe) risico's

In 2018 hebben wij onze (interne) bedrijfsbrede risico's herijkt en de nautische risico's in kaart gebracht. De haven heeft daarnaast te maken met nieuwe en soms nog onbekende risico's en gevaren, waaronder terreurdreiging en cybercriminaliteit. In 2019 brengen wij in beeld óf en in hoeverre bestaande beheersmaatregelen hiertegen afdoende zijn georganiseerd.

Risico:

- Als derden geen gegevens beschikbaar willen stellen, ontstaat geen volledig beeld van risico's en (potentiële) beheersmaatregelen.

2. Toezicht en handhaving versterken

Op het haven- en industrieterrein zijn veel overheidspartijen actief in het kader van toezicht en handhaving op diverse soorten wetgeving. Het is van belang dat er voldoende toezicht en handhaving is binnen verschillende domeinen en dat stakeholders elkaar in het kader van signaaltoezicht informeren. In 2019 nemen wij initiatief om activiteiten van handhavingspartners beter op elkaar af te stemmen en eventuele knelpunten weg te nemen. Hierdoor ontstaat een sterk integraal handhavingsarrangement voor het haven- en industrieterrein.

Risico:

- Door herprioritering komt handhavingscapaciteit bij stakeholders voor het haven- en industrieterrein Moerdijk onder druk te staan.

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. 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 havenbeheersverordening. Havenafvalplannen, kwalitatief en kwantitatief goede wachtvoorzieningen en sterke informatievoorzieningen zijn daarbij een vanzelfsprekendheid.

Als zeehaven is Moerdijk tevens een toegang tot Europa. Dat brengt naast vele voordelen ook verplichtingen en verantwoordelijkheden met zich mee. Dit geldt zowel op het gebied van terrorismedreiging als op het gebied van volksgezondheid. De Havenbeveiligingswet - in het kader van de International Ship and Port facility Security Code (ISPS) – stelt eisen aan de beveiliging van schepen, havenfaciliteiten en overheidsinstellingen. De havenmeester is door de burgemeester van Moerdijk als bevoegde autoriteit gemandateerd als Port Security Officer, die is belast met uitvoering van de wettelijke voorschriften.

Wat willen wij bereiken

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

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

Voor wachtende (binnenvaart)schepen zijn voldoende wachtligplaatsen beschikbaar. Deze ligplaatsen zijn uitgerust met mogelijkheden die in een moderne, veilige en duurzame haven thuis horen. Denk hierbij aan autoafzetplaatsen, walstroomvoorzieningen en draadloos internet. Om duurzaamheid in de haven blijvend te stimuleren krijgen

aantoonbaar schone schepen een korting op het havengeld en stimuleert het havenbedrijf het gebruik van LNG als brandstof.

Risico's

- De vaarweg naar de haven van Moerdijk ligt binnen het beheersgebied van andere bevoegde autoriteiten. Maatregelen binnen dit gebied voor een vlotte en veilige doorvaart kunnen hierdoor niet worden afgedwongen.
- De vele ontwikkelingen op het gebied van digitalisering binnen de logistieke keten maakt het lastig te voorspellen welk initiatief een 'gamechanger' gaat worden.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Havenbeheersverordening harmoniseren

De havens van Rotterdam en Amsterdam zijn een gezamenlijk traject gestart om hun havenbeheersverordening te herzien en harmoniseren. Dit leidt tot een hedendaags en eenduidig regime voor havengebruikers. Het Havenbedrijf Moerdijk neemt het initiatief om bij dit traject aan te sluiten. We nemen de aanbevelingen uit een interne audit in relatie tot de havenbeheersverordening uit 2018 daarin mee.

Risico:

- Het bevoegd gezag (gemeenteraad van Moerdijk) gaat niet over tot vaststelling van een nieuwe verordening.

2. Herziening analyses Hollandsch Diep – Dordtsche Kil

De splitsing Hollandsch Diep – Dordtsche Kil is een complexe verkeerssituatie voor de scheepvaart. Dit leidt tot een verhoogd risico op scheepsongevallen. Met stakeholders is een maatregelenpakket voor het verhogen van de veiligheid op dit splitsingspunt in uitvoering (2016-2020). Door de stijging van het aantal zeevaartbewegingen van en naar Moerdijk twijfelt het havenbedrijf eraan of de verkeersanalyse (2014) en de risicoanalyse (2015) die ten grondslag liggen aan deze maatregelen nog valide zijn en of getroffen maatregelen voldoende adequaat zijn. Wij zullen daarom aandringen op herziening van de genoemde analyses.

Risico:

- Door andere stakeholders wordt de noodzaak tot herziening onvoldoende gezien en gesteund.

3. ISPS-opstapeling professionaliseren

Bij terrorismedreiging in Nederland kan het voorkomen dat terminals binnen het haven- en industrieterrein Moerdijk moeten opschalen naar een hoger beveiligingsniveau. Communicatie gebeurt momenteel op traditionele wijzen. Het havenbedrijf wil voor deze alertering aansluiten bij modernere communicatiemiddelen die ook al op andere domeinen binnen het haven- en industrieterrein worden gebruikt.

Risico:

- Ontwikkelkosten voor deze functionaliteit binnen de bestaande middelen blijken (onevenredig) hoog.

Programma Infrastructuur en Beheer

Infrastructuur

Visie

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

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

Wat willen wij bereiken

De arealen van het haven- en industrieterrein, en daarmee de vervoersmodaliteiten weg, water, spoor, datatransport en (buis)leiding, zijn en blijven geschikt voor marktontwikkelingen en –vragen, veranderende 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.

Risico's

- 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.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Verkenning naar een eigen waste-to-product grondstoffenbank

Circulariteit is niet langer een trend, maar noodzaak voor de licence to operate en licence to grow. Met een eigen waste-to-product grondstoffenbank geeft het havenbedrijf invulling aan zijn voorbeeldfunctie op dit gebied. Binnen het programma Infrastructuur en Beheer bestaat de mogelijkheid om restproducten weer toe te passen als grondstof. Daarom voert het havenbedrijf in 2019 een verkenning uit naar de mogelijkheden voor zo'n grondstoffenbank, in twee delen:

- a) Een verkenning van de restproducten van het totale scala van beheer en onderhoud. Doel is om vast te stellen of en zo ja hoe deze stromen weer hergebruikt kunnen worden in eigen werken, als grondstof bij bedrijven op het haven- en industrieterrein of in de (directe) omgeving;
- b) Een verkenning naar hoe producten die uit de circulaire bewerking bij bedrijven op het haven- en industrieterrein ontstaan, toegepast kunnen worden in de infrastructuur en het beheer van het haven- en industrieterrein.

Risico:

- De weg naar een eigen grondstoffenbank is nog onduidelijk. Door het project te groot aan te vliegen bestaat het risico te lang in de fase van onderzoek en overleg te blijven hangen. Daarom beginnen we klein en proberen we het zo concreet mogelijk houden.

2. Actualisatie van het inrichtingsontwerp d'Entree en Plaza

D'Entree en gebied aan de Plaza zijn de komende jaren toe aan grootschalige onderhoudswerkzaamheden. Voorafgaand aan deze werkzaamheden actualiseren we het inrichtingsontwerp en bekijken we of de inrichting nog steeds passend is bij de oorspronkelijk bedoelde functie en de huidige invulling van het gebied. Tevens biedt dit de gelegenheid om duurzame en innovatieve oplossingen toe te passen bij de actualisatie.

Risico:

- Onvoldoende aandacht voor de verkeersveiligheid door het diverse gebruik van het gebied: van personen- en vrachtverkeer tot voetgangers en parkerende voertuigen.

3. Sensoring op de weg

In de Havenstrategie Moerdijk 2030 is de ambitie uitgesproken om via verschillende modaliteiten meer goederenstromen naar het haven- en industrieterrein Moerdijk te trekken. Daarbij is de voorwaarde gesteld dat dit op een duurzame en veilige manier gebeurt. Om deze ambitie met bijbehorende voorwaarde te kunnen realiseren, is inzicht nodig in het gebruik van de verschillende modaliteiten. Het huidige registratiesysteem is sterk verouderd en heeft niet de mogelijkheid om aan te sluiten op andere dataregistratiesystemen. In 2019 brengen wij daarom op strategische plaatsen op het haven- en industrieterrein nieuwe meet- en tellers aan. De data uit het nieuwe systeem koppelen we aan ons Security Management Systeem.

Risico:

- Geen bruikbare output. Door vooraf de specificaties zorgvuldig vast te leggen voorkom je dit.

Beheer nat

Visie

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

Wat willen wij bereiken

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

Risico's

- 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 verdere ontwikkeling van de arealen.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Smart inspections van oevers, kades en constructies in de haven

Inzicht in en beheersing van risico's is essentieel voor asset management. Gebruik van de nieuwste inspectiemethodieken, zoals multibeam en sonar, helpen ons om risico's snel in beeld te hebben. Hiermee bewerkstelligt het havenbedrijf een langere levenscyclus van haar watergebonden assets. In 2019 brengen we alle waterzijdige assets in beeld, zowel boven als onder water, met behulp van de nieuwste inspectietechnieken. De inspecties leveren gedetailleerde onderzoeksgegevens zonder downtime voor de normale dagelijkse activiteiten.

Risico:

- Het betreft hier zeer specialistisch werk waarvan het aanbod mogelijk beperkt is.

Beheer droog

Visie

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

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

Wat willen wij bereiken

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

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

Risico's

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

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Duurzaamheid en innovatie als prestatie verankeren in beheercontracten en samenwerkingen

In 2019 stemt het havenbedrijf zijn ambities op het vlak van duurzaamheid en innovatie af met leveranciers en beheerafspraken met alle collega-beheerders zoals het waterschap, ProRail, provincie, gemeente en Rijkswaterstaat door middel van commitment. We doen dit door prestaties op het gebied van smart en sustainable maintenance te verankeren in contracten met duidelijke incentives voor passende verbeter- en investeringsvoorstellen.

Risico:

- Het gedachtegoed onvoldoende concreet kunnen vertalen naar contractteksten waarop je prestaties kunt meten en afrekenen.

Programma Bedrijfsvoering

Bestuur, Strategie en Public affairs

Visie

In 2030 is de Vlaams-Nederlandse Delta een sterk netwerk dat bestaat uit een samenwerking van concurrerende en complementaire havens waarbij Moerdijk hét knooppunt is voor duurzame logistiek en duurzame chemie en procesindustrie.

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 wordt ingezet op nieuwe verdienmodellen en structurele samenwerkingsverbanden.

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

Wat willen we 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. Versterking binnen het Vlaams-Nederlandse netwerk vraagt een intensieve inzet richting stakeholders om onze belangen te waarborgen. Wij zijn actief op verschillende niveaus (regionaal, nationaal, internationaal) en in meerderde netwerken. Bijvoorbeeld de Branche Organisatie Zeehavens. Actief bijdragen aan dit soort netwerken werkt als katalysator voor het realiseren van onze ambities.

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

Risico's

- 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;
- De energietransitie, de duurzaamheidstransitie en de digitale ontwikkelingen zijn onvoorspelbaar in snelheid en ontwikkelrichting, en daardoor lastig beïnvloedbaar;
- Politieke besluitvorming op cruciale dossiers van/voor het haven- en industrieel complex Moerdijk kunnen gewenste ontwikkelingen vertragen of stil leggen.
- Externe factoren kunnen het imago van het havenbedrijf negatief beïnvloeden.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Start nieuwe uitvoeringsagenda Havenstrategie Moerdijk 2030

Het Uitvoeringsprogramma Havenstrategie 2018 en verder is vastgesteld. De agenda is een gezamenlijk product van het havenbedrijf, provincie Noord-Brabant en de gemeente Moerdijk. Geconstateerd is dat de ambities uit de Havenstrategie Moerdijk 2030 moeilijk te realiseren zijn op basis van losse projecten. Daarom kiezen wij, samen met de genoemde partners, voor een projectenportfolio dat opgevolgd zal worden door een (flexibele) projectorganisatie. In 2019 is deze organisatie op volle sterkte en gaat het aan de slag met verkenningsprojecten en met ontwikkelprojecten. Dit rond vijf thema's: biobased & circulair, digitalisering, innovatiekracht, Port of Skills en duurzaamheid.

Risico's:

- Onvoldoende mankracht voor de projectorganisatie;
- Onvoldoende steun vanuit het (georganiseerd) bedrijfsleven op het haven- en industrieterrein.

2. Strategische aanpak Public Affairs

In 2019 starten wij met een strategische Public Affairs aanpak. In 2019 hebben wij onze belangrijkste dossiers in beeld, welke stappen wij daarin willen zetten en via welke kanalen. In een position paper maken wij duidelijk hoe het haven- en industrieterrein bijdraagt aan maatschappelijke thema's zoals energietransitie en circulariteit. In 2019 organiseren wij meerdere werkbezoeken voor regionale en nationale stakeholders zoals de bewindspersonen van de ministeries IenW en EZK, de nieuw gekozen provinciale bestuurders en Statenleden en de Economic Board West-Brabant.

Risico's:

- Externe partijen staan niet open voor het havenbedrijf.
- Het lukt niet een heldere lobbyboodschap te formuleren.

Juridische zaken

Visie

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

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

Wat willen wij bereiken

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

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

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

Risico's

- Contractpartijen of belanghebbenden kunnen uit financieel en/of principieel oogpunt geneigd zijn tot juridische acties tegen het havenbedrijf;
- Partijen willen hun gelijk halen voor de (internationale) rechter of bij de Europese Commissie;
- Schadeclaims, door of vanwege de gerichtheid op groei van het haven- en industrieterrein Moerdijk.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Tweejaarlijkse herijking van ons inkoop- en aanbestedingsbeleid

In 2016 hebben wij voor het laatst ons inkoop- en aanbestedingsbeleid tegen het licht gehouden. Destijds vond dit plaats in het kader van de verzelfstandiging, alsmede de eerste evaluatie van de Aanbestedingswet 2012. Inmiddels heeft de staatssecretaris van Economische Zaken & Klimaat opnieuw een evaluatie uitgevoerd wat heeft geleid tot de actieagenda Beter Aanbesteden. Deze actieagenda geeft ons een mooi handvat voor een vernieuwd inkoop- en aanbestedingsbeleid voor 2019 en verder.

Risico:

- De kans bestaat dat wij in het kader van deze herijking de meest recente inzichten omtrent aanbesteden over het hoofd zien. Om deze kans zo klein mogelijk te houden, laten wij ons bij de herijking begeleiden door een externe partij met kennis van de laatste ontwikkelingen.

2. Algemene voorwaarden simpeler & duidelijker

Zowel voor inkoop van diensten of goederen als voor uitgifte van grond maken wij regelmatig gebruik van algemene voorwaarden. In algemene zin worden dit soort juridische documenten ervaren als lijvig en lastig leesbaar. Alhoewel wij op dit punt al een aantal stappen in de goede richting hebben gezet, zorgen wij in 2019 voor een verdere verduidelijking en versimpeling van onze algemene voorwaarden. Zodoende maken wij het prettiger voor onze klanten, onze leveranciers en onszelf om zaken te doen.

Risico:

- Het publieksvriendelijker maken van onze algemene voorwaarden kan een risico veroorzaken met betrekking tot juridische dekking van onze contracten. Dit risico minimaliseren wij door de juridische inhoud van onze algemene voorwaarden als uitgangspunt te nemen en van daaruit te werken aan versimpeling en verduidelijking.

3. In kaart brengen van de juridische impact van Artificial Intelligence (AI) in brede zin

In 2018 hebben wij onderzocht in welke mate legal tech (Automatisering, Analyse van big data en AI) ons bedrijf efficiënter kan maken. In 2019 maken wij op basis daarvan een volgende stap binnen de trend van digitalisering en brengen wij de juridische impact van AI in brede zin in kaart. Denk daarbij aan de rechtspositie van robots of de aansprakelijkheid in geval van autonome voertuigen.

Risico:

- De ontwikkelingen binnen AI staan niet op zichzelf en vallen binnen een grotere trend van digitalisering. Het risico bestaat dat we die ontwikkelingen eenzijdig toepassen. Om dat te voorkomen vliegen wij dit onderwerp aan in nauw verband met onze bredere automatiseringsopgaven (zie programma-onderdeel Informatisering & Automatisering).

Financiën

Visie

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

Wat willen wij bereiken

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

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

Risico

- Niet begrote substantiële kosten die afgewenteld worden op het havenbedrijf.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Belastingscan

Om er zeker van te zijn dat we helemaal compliant zijn op belastinggebied laten we een nulmeting uitvoeren. Het gaat hierbij om de BTW, overdrachtsbelasting, vennootschapsbelasting en loonheffingen. De nulmeting resulteert in een rapport met bevindingen en aanbevelingen.

Risico:

- Een incomplete nulmeting.

Communicatie

Visie

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

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

Wat willen wij bereiken

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

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

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

Risico

- Incidenten op het haven- en industrieterrein kunnen het vertrouwen dat is opgebouwd door tijdige en transparante communicatie beschadigen.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek

In navolging van het reputatieonderzoek in 2016 en het medewerkertevredenheidsonderzoek in 2018 voert het havenbedrijf in 2019 een klanttevredenheidsonderzoek uit. Met behulp van dit onderzoek maken wij inzichtelijk wat onze klanten van onze dienstverlening vinden en op welke punten wij onze dienstverlening kunnen verbeteren.

Risico:

- Voor dit onderzoek dienen de directies van de gevestigde bedrijven te worden geïnterviewd. Een risico hierbij is dat deze respondenten geen tijd (willen) vrijmaken voor dit onderzoek, waardoor de respons laag blijft en er geen representatief beeld gevormd kan worden.

2. Videomarketing

Video wordt een steeds belangrijker communicatiemiddel. Het Havenbedrijf Moerdijk zet nog zeer beperkt videomarketing in. In 2019 brengen we daar verandering in. Voor de verschillende strategische thema's uit de Havenstrategie Moerdijk 2030 maken we video's, die we vervolgens voor onze (online) marketing kunnen inzetten.

Risico:

- Om de haven van Moerdijk goed in beeld te brengen, is filmen op locatie bij de gevestigde bedrijven noodzakelijk. Er is dus altijd medewerking en toestemming van de bedrijven nodig en dat maakt ons voor de inzet van videomarketing afhankelijk van de bereidheid van de gevestigde bedrijven om als filmdecor te dienen.

Personeel en Organisatie

Visie

In de huidige door technologie gedreven maatschappij moeten organisaties zich in hoog tempo kunnen aanpassen aan de snel veranderende omstandigheden binnen de eigen muren, op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Het vermogen om te leren is daarbij cruciaal. Organisaties waarin medewerkers en leidinggevendenden voor elkaars kennis, feedback en ideeën open staan, dragen bij aan een lerende mindset.

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

Tussen de medewerkers bestaat optimale samenwerking en afstemming. Medewerkers zijn taakvolwassen en zetten hun communicatieve vaardigheden zo in dat de samenwerking goed is georganiseerd. Ze nemen op het juiste moment de regie en verantwoordelijkheid voor het bereiken van resultaten.

Wat willen wij bereiken

Als havenbedrijf willen we een aantrekkelijke werkgever zijn voor huidige en nieuwe generaties. We investeren in het lerend vermogen van onze organisatie en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Daarnaast is een sterk werkgeversmerk belangrijker dan ooit, omdat het aantrekken van talent een flinke uitdaging is.

Risico's

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

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Analyse Generatie Z

Kijkend naar de demografische ontwikkelingen, zien we dat er een grote trendbreuk aan het ontstaan is. De jongste generatie werknemers die vanaf nu op de arbeidsmarkt komt, is wezenlijk anders dan de vorige generaties jonge werknemers X en Y. De nieuwste generatie jongeren zal ons dwingen recruitment en werkgeverschap op een heel andere manier te benaderen dan we tot nog toe gedaan hebben.

Voor ons als havenbedrijf is het essentieel de medewerkers van de toekomst te kennen en te begrijpen en deze informatie te gebruiken en waar nodig te

vertalen in ons HRM beleid, onze arbeidsvoorwaarden, en organisatiecultuur. In 2019 onderzoeken we daarom wat de behoeften van deze generatie Z zijn op dit gebied.

Risico:

- Door de enorme snelheid waarmee trends en ontwikkelingen passeren en de behoeften van generaties veranderen is het mogelijk dat onze HRM visie snel achterhaald is.

2. Video: Werken bij Havenbedrijf Moerdijk

Uit de spontane reacties uit ons netwerk op vacatures en de resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek blijkt dat we een aantrekkelijke werkgever zijn. De sfeer en mensen bepalen grotendeels of iemand wil werken voor een organisatie. Bij veel potentiële medewerkers en relaties is echter niet helder wat werken bij het havenbedrijf precies inhoudt. Een goede video zorgt ervoor dat potentiële medewerkers en relaties een levendig beeld krijgen van wat het havenbedrijf doet, op welke manier en waarom dit bijzonder is.

Risico:

- Een onduidelijk doel of onheldere boodschap zorgen ervoor dat de video niet het gewenste resultaat geeft. Het is daarom van groot belang een goed script te maken en vooraf duidelijke doelen te kiezen passend bij de HRM-visie en de doelgroep.

Informatisering en Automatisering

Visie

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

Wat willen wij bereiken

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

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

Ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening worden op zodanige wijze gerealiseerd dat het de organisatie op een innovatieve wijze ondersteunt in het realiseren van de ambities uit de Havenstrategie.

Risico's

- Hacking/oneigenlijk gebruik van gegevens door ongewenste derden (cybercriminaliteit);
- Onverantwoord verspreiden van persoonlijke of concurrentiegevoelige informatie.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Implementeren en uitrollen van een digitaal DMS (Document Management System)

Om een gestructureerde verwerking van al onze documenten te realiseren, gaan we een digitaal DMS implementeren en uitrollen. Hierbij houden we zoveel mogelijk rekening met de bepalingen uit de archiefwet. De uitrol vindt plaats nadat zowel de technische als de organisatorische kant ingevuld en getest is. De uitrol zal gefaseerd per afdeling plaatsvinden.

Risico:

- Er is te weinig aandacht voor de niet-technische aspecten.

2. Ontsluiten van beschikbare data in AX en digitaal DMS via GIS

Nadat het digitaal DMS uitgerold is, gaan we meer data uit ons ERP-systeem AX en ons digitaal DMS beschikbaar maken via het Geografisch Informatie Systeem (GIS).

Risico:

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

3. Onderzoek naar mogelijkheden voor online afname key-applicaties

Om er voor te zorgen dat onze ICT systemen op beveiligingsgebied up-to-date zijn, gaan we onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om onze key-applicaties online af te nemen. Het gaat hierbij om ons ERP-systeem AX, ons digitaal DMS en ons Geografisch Informatie Systeem (GIS). Als uit het onderzoek blijkt dat het verstandig is om de applicatie online af te nemen, dan stellen we tevens een plan van aanpak op voor de uiteindelijke overstap naar online afname.

Risico:

- Er is te weinig aandacht voor de niet-technische aspecten.

Facilitaire zaken

Visie

De huisvesting en faciliteiten van het havenbedrijf worden beheerd vanuit een integrale meerjaren-, duurzame, kwaliteitsvaste en -bewuste gedachte. Dit geldt zowel voor de hard-services (gebouwgebonden installaties, bouwkundige inrichting en meubilair) als soft-services (diensten). Hierdoor kunnen medewerkers en gasten op een veilige en verantwoorde wijze hun werk uitvoeren in een aangename en verzorgde omgeving. Onze ambities komen 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. Gastvrijheid en transparantie staan hierbij centraal.

Wat willen wij bereiken

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

Risico

- Stijgende behoefte aan facilitaire voorzieningen vanwege de toenemende netwerkfunctie van het havenbedrijf.

Waar zetten wij in 2019 extra op in

1. Installeren Cloud Energie optimizer

Het havenbedrijf gaat bewust om met energie. In de afgelopen jaren is de gehele klimaatinstallatie vernieuwd. Hiermee is het energieverbruik al sterk teruggebracht, en het aangename klimaat behouden. In 2019 wil het havenbedrijf een extra stap maken door nog efficiënter om te gaan met weersveranderingen en het binnenklimaat. Nu reageert de klimaatinstallatie op de dag van gisteren en de dag van vandaag. Door de optimizer verandert dit naar de verwachting van morgen. We verbruiken daarmee niet onnodig energie en het klimaat in het kantoor wordt nog stabiel.

2. BREEAM-certificering kantoor havenbedrijf

In 2015 heeft het havenbedrijf voor zijn kantoor met succes het BREEAM in-use certificaat behaald met het predicaat very good. In 2019 wil het havenbedrijf het kantoor opnieuw certificeren onder de nieuwe norm en het predicaat very good behalen.

Risico:

- Door de nieuwe normering is het mogelijk dat er veel aanpassingen nodig zijn ten opzichte van 2015.

Paragraaf Exploitatiebegroting

	Realisatie 2017	Budget 2018	Verwachte realisatie 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Netto omzet	16.271.889	16.512.961	16.717.908	17.413.801	17.764.050	18.172.626	18.590.599	19.018.179
Overige bedrijfsopbrengsten	3.136.067	3.192.683	3.154.550	3.096.426	3.129.359	3.163.050	3.197.515	3.232.774
Totaal bedrijfsopbrengsten	19.407.956	19.705.644	19.782.458	20.510.227	20.893.409	21.335.676	21.788.114	22.250.953
Lonen, salarissen en sociale lasten	2.919.533	2.745.583	2.825.204	2.779.235	2.843.156	2.908.547	2.975.447	3.043.880
Afschrijvingen op materiële vaste activa en bijzondere waardeverminderingen	1.083.586	1.325.596	1.018.333	1.281.236	1.520.832	1.508.321	1.497.625	1.482.284
Overige bedrijfslasten	9.796.853	10.503.886	9.893.414	10.137.130	10.210.946	8.627.676	8.843.338	8.915.498
Totaal bedrijfslasten	13.799.972	14.575.065	13.736.951	14.197.601	14.574.934	13.044.544	13.316.410	13.441.662
Bedrijfsresultaat	5.607.984	5.130.579	6.135.507	6.312.626	6.318.475	8.291.132	8.471.704	8.809.291
Financieel resultaat	2.976.166	3.111.731	2.991.165	3.461.259	4.109.149	4.329.198	4.482.489	4.696.985
Resultaat voor bijzondere baten en lasten	2.631.818	2.018.848	3.144.342	2.851.367	2.209.326	3.961.934	3.989.215	4.112.306
Bijzondere baten en lasten	-1.474.749	-	-1.502.050	-	-	-	-	-
Resultaat	4.106.567	2.018.848	4.646.392	2.851.367	2.209.326	3.961.934	3.989.215	4.112.306

Alle bedragen x 1 Euro (€)

Het bovenstaande (categoriaal) overzicht laat zien dat het begrote resultaat 2019 uitkomt op € 2.851.000.

Vennootschapsbelasting

Vanaf 1 januari 2017 zijn de zeehavens niet langer vrijgesteld van vennootschapsbelasting, zo ook Havenbedrijf Moerdijk. Sinds 2016 vindt hierover samen met andere Nederlandse zeehavens overleg plaats met de belastingdienst. Het is de verwachting dat het proces om te komen tot een met de fiscus afgestemde fiscale openingsbalans en verdere uitgangspunten door zal lopen tot in 2019. Dit betekent dat tot die tijd onduidelijk is wat de (precieze) hoogte van de vennootschapsbelasting zal zijn. Daarom is er in de begroting (nog) geen rekening mee gehouden.

Hieronder volgt een toelichting op de (categoriale) exploitatiebegroting 2019 ten opzichte van de realisatie 2017 en de verwachte realisatie 2018.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Netto omzet				
Haven- en kade gelden	6.278.031	6.686.517	6.457.517	6.819.859
Erfpacht en verhuur	9.993.858	9.826.444	10.260.391	10.593.942
Totaal Netto omzet	16.271.889	16.512.961	16.717.908	17.413.801

De netto omzet stijgt in 2019 ten opzichte van (de realisatie) 2017 en (de verwachte realisatie) 2018 door indexering en nieuwe uitgiftes.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Overige bedrijfsopbrengsten				
Gebruiksvergoedingen	1.343.228	1.255.177	1.286.177	1.354.500
Vergoeding uitvoering publieke taken	1.201.254	1.220.879	1.206.249	1.201.511
Overige baten	591.585	716.627	662.124	540.415
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	3.136.067	3.192.683	3.154.550	3.096.426

De overige bedrijfsopbrengsten vallen in 2019 lager uit dan in 2017 en 2018 door een lagere bijdrage voor Duurzame Verbindingen Moerdijk en geen bijdrage voor de uitvoeringsagenda Havenstrategie en een lagere bijdrage van de SBIM.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Lonen en salarissen				
Brutosalarissen	1.735.782	1.917.241	1.830.621	1.909.682
VUT/WW-uitkeringen	-16.717	8.500	-1.209	
Uitzendkrachten en inhuur	479.035	65.000	206.000	100.000
Totaal Lonen en salarissen	2.198.100	1.990.741	2.035.412	2.009.682
Sociale lasten				
Pensioenlasten	217.511	267.997	259.797	266.679
Overige sociale lasten	169.656	184.856	197.656	198.094
Totaal sociale lasten	387.167	452.853	457.453	464.773
Overige personeelskosten				
Reis- en verblijfkosten	47.436	86.250	86.600	81.000
Opleidingskosten	44.769	50.000	70.000	55.000
Wervingskosten	52.133	25.000	25.000	25.000
Overige personeelskosten	189.928	140.739	150.739	143.780
Totaal overige personeelskosten	334.266	301.989	332.339	304.780
Totaal Lonen, salarissen en sociale lasten	2.919.533	2.745.583	2.825.204	2.779.235

De lonen, salarissen en sociale lasten vallen in 2019 lager uit dan in 2017 en 2018 omdat sprake is van een stabiel personeelsbestand in 2019. Daardoor verwachten we minder inzet van tijdelijk personeel.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Afschrijvingen materiële vaste activa				
Afschrijving materiële vaste activa	1.083.586	1.325.596	1.018.333	1.281.236
Totaal afschrijvingen materiële vaste activa	1.083.586	1.325.596	1.018.333	1.281.236
Bijzondere waardeverminderingen				
Afwaardering materiële vaste activa				
Totaal bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
Totaal afschrijvingen materiële vaste activa	1.083.586	1.325.596	1.018.333	1.281.236

De afschrijvingskosten nemen toe in 2019 ten opzichte van 2017 en 2018 door meer investeringen waarover vanaf 2019 afgeschreven wordt.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Exploitatie kosten				
Uitvoering en beheerkosten	1.657.749	1.615.692	1.575.692	1.693.752
Dotatie aan voorzieningen	2.734.000	2.432.000	2.732.000	2.732.000
Kosten brandweezorg	332.948	363.988	307.452	310.000
Overige exploitatie kosten	138.038	31.299	7.299	5.000
Totaal exploitatie kosten	4.862.735	4.442.979	4.622.443	4.740.752

De overige exploitatiekosten vallen in 2019 lager uit dan in 2017, omdat er in 2019 geen kosten verwacht worden voor veiligheidszorg en voor sloop- en saneringskosten voor woningen Roodevaart e.o..

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Algemene en administratiekosten				
Algemene advieskosten	1.898.819	1.814.664	1.839.729	1.661.580
Juridische advieskosten	57.502	60.000	85.000	60.000
Accountantskosten	97.667	90.000	97.000	95.000
Belasting advieskosten	30.473	55.000	22.550	50.500
Bestuurskosten	42.090	25.000	25.000	40.000
Administratie kosten derden	85.950	75.000	70.000	66.500
Overige algemene kosten	11.791	39.959	2.459	4.475
Totaal algemene en administratiekosten	2.224.292	2.159.623	2.141.738	1.978.055

De algemene advieskosten vallen in 2019 lager uit dan in 2017 en 2018 doordat er in 2019 geen kosten voor het LPM verwacht worden en minder kosten voor haven-samenwerking.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Relatiebeheerkosten				
Advertenties	13.896	20.000	15.000	20.000
Evenementen	122.340	182.000	190.500	32.000
Website en social media kosten	7.185	7.500	7.500	115.000
Sponsoring en donaties (v.a. 2018 incl. vitaliteitsregeling)	47.457	452.272	67.272	100.000
Overige relatiebeheerkosten	8.033	7.500	7.500	7.500
Totaal relatiebeheerkosten	198.911	669.272	287.772	274.500

De relatiebeheerkosten liggen in 2019 hoger dan in 2017 door kosten voor de inzet van videomarketing in 2019. Tegenover de kosten van de open dag in 2018 staan de kosten voor de inzet van videomarketing (onder website en social media kosten) in 2019. Het eindsaldo van de vitaliteitsregeling per 1 januari 2019 bedraagt € 450.522 (eindsaldo per 1 januari 2018 van € 347.795 – onttrekkingen 2018 van € 47.273 + toevoeging van € 150.000 uit winst 2018). De onttrekking 2019 is begroot op € 75.000.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Facilitaire kosten				
Kantinekosten	19.762	23.500	23.500	30.000
Kantoorbenodigdheden	10.719	14.000	14.000	14.000
Papier- en drukwerkkosten	57.034	40.968	45.968	47.000
Abonnementen, lidmaatschappen en vakliteratuur	49.545	57.459	63.459	55.151
Telefoonkosten	25.392	23.907	23.907	19.044
Portokosten	14.567	13.000	13.000	12.500
Totaal facilitaire kosten	177.019	172.834	183.834	177.695

De facilitaire kosten voor 2019 liggen in lijn met 2017 en 2018.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Huisvestingskosten				
Onderhoudskosten gebouw, terrein en tuin	78.250	78.000	264.000	78.000
Schoonmaakkosten gebouw	54.702	55.000	55.000	60.000
Overige huisvestingskosten	9.919	13.114	13.114	13.450
Totaal huisvestingskosten	142.871	146.114	332.114	151.450

De huisvestingskosten 2019 liggen in lijn met 2017 en 2018. In 2018 is sprake van een eenmalige post groot onderhoud parkeerplaats.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Overige kosten				
Huurkosten	34.349	31.600	31.600	35.667
Verzekeringskosten	68.360	66.200	76.200	76.000
Gas, water en elektriciteit kosten	249.633	198.051	233.051	224.022
Onroerendaak belasting	171.678	282.041	179.846	189.736
Waterschapslasten	44.047	38.619	38.619	44.851
Onderhoudskosten	640.413	634.314	546.314	537.306
Nieuwe extra activiteiten	982.545	1.662.239	1.219.883	1.707.096
Totaal overige kosten	2.191.025	2.913.064	2.325.513	2.814.678

In 2019 liggen de kosten voor nieuwe extra activiteiten hoger dan in 2017 en 2018 als gevolg van een verwachte bijdrage aan structureel herstel achter kade.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Rente lasten en soortgelijke lasten				
Rente lening o/g	5.812.122	5.726.549	5.665.052	5.811.932
Garantie premie	300.000	300.000	300.000	300.000
Derivaten	-24.866			-25.819
Overige rentelasten en bankkosten	5.274	5.000	5.000	5.600
Doorberekende rente naar grondexploitaties	-3.116.364	-2.919.818	-2.978.887	-2.630.454
Totaal rente lasten en soortgelijke lasten	2.976.166	3.111.731	2.991.165	3.461.259

Het investeringsplan voor 2019 zorgt ervoor dat er meer geld geleend moet worden. Omdat het gemiddelde rentepercentage daalt, leidt dit niet tot meer rentelasten in 2019 ten opzichte van 2017 en niet tot veel meer rentekosten ten opzichte van 2018. Omdat de boekwaarde van de grondexploitatie IPM in 2019 afneemt door uitgiftes, kan er in 2019 minder rente doorberekend worden dan in 2017 en 2018.

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Verwachte realisatie 2018	Begroting 2019
Bijzondere baten en lasten				
Bijzondere baten	1.497.538	PM	1.502.050	PM
Bijzondere lasten	22.789	PM	PM	PM
Totaal bijzondere baten en lasten	1.474.749	PM	1.502.050	PM
Totaal bijzondere baten en lasten	1.474.749	PM	1.502.050	PM

Paragraaf Financiële positie

Beschikbaar op lange termijn	01/01/2018	31/12/2018	2019	2020	2021	2022	2023
Eigen Vermogen							
Geplaast aandelenkapitaal	50	50	50	50	50	50	50
Agio	93.310	93.310	93.310	93.310	93.310	93.310	93.310
Overige reserve	4.107	8.753	11.604	13.814	17.776	21.765	25.877
Totaal Eigen Vermogen	97.466	102.113	104.964	107.174	111.136	115.125	119.237
Voorzieningen							
Egalisatievoorzieningen	7.718	6.635	3.117	3.434	4.391	5.273	6.155
Waarborgregeling kern Moerdijk Base Case te voldoen in 2030	4.255	4.555	4.855	5.155	5.455	5.755	6.055
Totaal Voorzieningen	11.974	11.190	7.972	8.589	9.846	11.028	12.210
Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer							
Lening o/g GR/BVO Havenschap Moerdijk	132.311	107.928	125.542	128.870	129.941	129.181	126.582
Afkoop erfpacht	3.092	3.297	2.897	2.496	2.096	1.696	1.296
Waarborgsommen	90	90	0	0	0	0	0
Nog te betalen	39.932	40.931	41.954	41.954	41.954	41.954	41.954
Totaal vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer	175.425	152.155	170.393	173.321	173.991	172.830	169.832
Totaal beschikbaar op langere termijn	284.865	265.458	283.329	289.084	294.973	298.983	301.280
Materiële vaste activa							
Investerings	131.429	140.360	173.992	199.785	213.970	220.142	219.904
Nog niet uitgegeven gronden etc	68.320	69.318	63.567	47.791	44.078	45.180	46.310
Vast activa in ontwikkeling	78.133	72.340	66.723	63.292	58.978	55.524	56.280
Totaal materiële vaste activa	277.883	282.018	304.282	310.869	317.026	320.846	322.493
Financiële vaste activa							
Kapitaalverstrekkingen aan deelnemingen	0	0	0	0	0	0	0
Overige vorderingen	10.337	10.347	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357
Totaal financiële vaste activa	10.337	10.347	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357
Totaal benodigd op langere termijn	288.220	292.366	314.640	321.226	327.383	331.203	332.850
Schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of korter	2.450	26.982	31.385	32.218	32.485	32.295	31.645
Saldo beschikbaar als werkkapitaal	-905	75	75	75	75	75	75

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Paragraaf Uitgangspunten begroting

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

De opbrengsten voor 2019 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 2019 als voor de volgende jaren ten opzichte van het voorgaande jaar verhoogd met de tariefstijging.

Het havengeld vormt voor het havenbedrijf een belangrijke inkomstenpost. Het havenbedrijf heeft een samenwerkingsovereenkomst met Havenbedrijf Rotterdam N.V. (HbR) voor het innen van zeehavengelden. De vaststelling van de tarieven zeehavengeld wordt doorgaans afgestemd op het beleid van HbR. In navolging van het HbR heeft het havenbedrijf een tariefstijging van 1% vastgesteld voor 2018, 2019 en 2020. Voor het binnenhavengeld wordt een tariefstijging van 2,3% voorgesteld, gebaseerd op de door het CPB (Centraal Plan Bureau) verwachte CPI (Consumenten Prijs Index) voor 2019. Daarnaast heeft afstemming plaatsgevonden met de 10 bedrijven met de meeste overslag in Moerdijk en is op basis daarvan een prognose voor 2019 opgesteld voor de overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart. Voor de overige overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart is op basis van de realisatie 2017 en realisatie tot en met juni 2018 een raming voor 2019 gemaakt.

De tarieven voor vergunningen/toestemmingen 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 2019 wordt gerekend met 2,3%.

Erfpachtcanons en huren worden in overeenstemming met het contract in rekening gebracht. Alle erfpacht- en huurovereenkomsten worden jaarlijks geïndexeerd.

Paragraaf Tarieven

De kosten voor 2019 worden grotendeels gebaseerd op de gemaakte kosten in 2017 en tot en met september 2018. De onderbouwingen bestaan uit een prijs- en hoeveelheidsfactor. Indien van toepassing worden kosten voor 2019 als ook voor de volgende jaren ten opzichte van het voorgaande jaar verhoogd met de te verwachten inflatie gebaseerd op de door het CPB verwachte CPI voor 2019 zijnde 2,3%.

Aan grondexploitatie(s) wordt rente toegerekend over de boekwaarde. De toe te rekenen rentekosten worden gebaseerd op de rente die betaald wordt.

De genoemde bedragen in deze begroting zijn exclusief omzetbelasting.

Het havenbedrijf kent de volgende tarieven:

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

De directie van het Havenbedrijf Moerdijk N.V. stelt het Tarievenreglement 2019 vast. Vervolgens worden de tarieven als Tarievenreglement en Tarieventabel per e-mail en op verzoek ook op papier verspreid onder de bedrijven en gepubliceerd op de website.

Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In deze paragraaf wordt ingegaan op de beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit het eigen vermogen en bedraagt € 102,1 miljoen per 1 januari 2019.

Beschikbare weerstandscapaciteit	
Eigen vermogen	€ 102.112.894
Totaal	€ 102.112.894

De benodigde weerstandscapaciteit bedraagt € 14,4 miljoen gebaseerd op een update van de risicoanalyse uit de reguliere exploitatie van oktober 2018. De benodigde weerstandscapaciteit is met € 5,5 miljoen afgenomen ten opzichte van de vorige risicoanalyse, met name doordat de mogelijke schadebedragen op basis van nieuwe inzichten naar beneden bijgesteld zijn.

Benodigde weerstandscapaciteit	
Risicowaarde alle risico's reguliere exploitatie	€ 14.388.500
Totaal	€ 14.388.500

Er zijn 61 risico's uit de reguliere exploitatie geïdentificeerd. De risicowaarde per risico wordt bepaald op basis van het mogelijk schadebedrag maal de kans dat het zich zal voordoen. In onderstaand overzicht zijn de 18 risico's met een risicowaarde groter dan € 100.000 terug te vinden.

Nr.	Categorie	Risico	Gevolgen	Financieel	Kans ₁₎	Percentage	Kans x financieel
22	Industrieterrein	<u>Spoor</u> : Toename spoorvervoer van chemische producten / gevaarlijke stoffen.	Infrastructuur aanpassing (spoor verleggen).	10.000.000	1	10%	1.000.000
28	Industrieterrein	<u>Riolering</u> : Noodzakelijke (grote) investeringen om te kunnen blijven voldoen aan de eisen vanuit milieu en veiligheid. Bijvoorbeeld de aanleg van een gescheiden riolsysteem.	Hogere kosten door grote – niet geplande – investeringen, waarvoor financiering moet worden aangetrokken.	10.000.000	2	25%	2.500.000
24	Industrieterrein	<u>Erfpacht</u> : Een pachter kan niet aan zijn verplichtingen voldoen. Bijvoorbeeld in geval van faillissement.	Er moet een voorziening voor oninbaarheid worden getroffen. Dit heeft tevens gevolgen voor de inning van haven- en kadegelden, vergunningen.	3.000.000	3	50%	1.500.000
44	Ontwikkelingen (strategie en beleid)	<u>Waarborgregeling kern Moerdijk</u>	In de Havenstrategie 2030 is vastgelegd dat Havenbedrijf garant staat voor 90% van de huizenprijs in Moerdijk indien woningen niet voor deze waarde kunnen worden verkocht. De regeling geldt tot 2030. Worstcase EUR 12 miljoen minus base case EUR 6,8 miljoen (update januari 2018).	5.200.000	2	25%	1.300.000
38	Ontwikkelingen (strategie en beleid)	<u>Duurzaamheid</u> : Ontwikkelingen in- of uitbreiding van het haven- en industrieterrein Moerdijk moet passen binnen beleid en regelgeving op het gebied van duurzaamheid. Denk daarbij aan Natura 2000, geluidszonering en regelgeving met betrekking tot uitstoot.	Groei kan hierdoor worden vertraagd of geblokkeerd, wat gevolgen heeft voor de concurrentiepositie van het haven- en industrieterrein. Wanneer bijvoorbeeld regelgeving met betrekking tot geluidszonering wordt aangescherpt, wordt uit te geven grond minder aantrekkelijk. Dit leidt mogelijk tot lagere inkomsten.	3.000.000	3	25%	1.500.000
25	Industrieterrein	<u>Erfpacht</u> : Terugkrijgen van vervuilde grond of vervuiling in bestaand gebied.	Extra kosten voor sanering van gronden.	3.000.000	2	50%	1.500.000
36	Industrieterrein	<u>Natuur</u> : Een natuurramp of overstroming.	Infrastructuur beschadigd.	10.000.000	1	10%	1.000.000
6	Haven	<u>Stremming</u> : Langdurige stremming van één van de havens.	Het haven- en industrieterrein is niet bereikbaar voor (zee) schepen. Kosten door claims van benadeelden/ bedrijven plus extra kosten voor opheffen stremming. Lagere inkomsten door mislopen havengelden. Dit risico is niet verzekeraar.	3.000.000	1	10%	300.000
11	Haven	<u>Vaarroute</u> : De vaarroute op het Hollandsch Diep – of één van de andere wateren waardoor schepen het haven- en industrieterrein kunnen bereiken – wordt onvoldoende uitgediept.	Misgelopen havengelden. Tevens verslechterde concurrentiepositie / vestigingsklimaat haven- en industrieterrein Moerdijk, waardoor bedrijven besluiten zich niet in Moerdijk te vestigen.	2.000.000	2	25%	500.000
46	Bedrijfsvoering	<u>Financiering</u> : Rabobank of Deutsche Bank maakt gebruik van recht om swap(s) op te zeggen.	De negatieve marktwaarde dient betaald te worden. En er zal opnieuw een financiering inclusief de negatieve marktwaarde afgesloten moeten worden. Inschatting is dat dit een financiële impact heeft van 10% van de negatieve marktwaarde, deze bedraagt op 31/10/2017 € 7,4 miljoen.	740.000	3	50%	370.000

Nr.	Categorie	Risico	Gevolgen	Financieel	Kans ₁₎	Percentage	Kans x financieel
45	Bedrijfsvoering	<u>Financiering</u> : Rentestijgingen op de kapitaalmarkt.	Lenen van gelden wordt duurder.	1.200.000	2	25%	300.000
26	Industrieterrein	<u>Nog niet uitgegeven terreinen, terreininrichting en kade</u> : Te hoge boekwaarde.	Er moet afgeboekt worden op de boekwaarde van nog niet uitgegeven terreinen, terreininrichting en kade. Inschatting is een risico van 10% van de totale boekwaarde van nog niet uitgegeven gronden, terreininrichting en kade (excl LPM gronden is BW per 1/1/2017 € 28,4 miljoen (€ 61,7- € 33,3)).	2.840.000	1	10%	284.000
54	Bedrijfsvoering	<u>Verzekeringen</u> : Jaarlijks wordt de verzekeringsportefeuille doorgelicht. Naar aanleiding daarvan zijn enkele verzekeringen geactualiseerd. Enkele risico's zijn (bewust) niet verzekerd, of kunnen niet worden verzekerd.	Extra directe en indirecte kosten bij incidenten. Dit risico wordt beheerst door een jaarlijkse evaluatie van de verzekeringsportefeuille.	2.500.000	1	10%	250.000
14	Haven	<u>Tarieven</u> : Tariefsverhoging dienstverleners, zoals loodsen en sleepboten.	Verslechterende concurrentiepositie. Dit risico is slecht beheersbaar, er kan geen invloed op worden uitgeoefend.	500.000	3	50%	250.000
9	Haven	<u>Baggeren</u> : Achterstand in baggerwerkzaamheden.	Claims van bedrijven voor geleden schade en extra kosten voor (versnelde) uitvoeren van baggerwerkzaamheden.	1.000.000	2	25%	250.000
5	Haven	<u>Ongeval</u> : Schade aan schepen als gevolg van ongevallen, eventueel veroorzaakt door instructies vanuit Havenbedrijf.	Ongeluk leidt tot stremming van de haven, schade aan schepen en/of kades, bedrijfsschade voor omliggende bedrijven. Dit risico is niet verzekeraar.	2.500.000	1	10%	250.000
1	Haven	<u>Concurrentiepositie</u> : Het Havenbedrijf heeft – naast samenwerking op onderdelen – ook te maken met concurrentie met de Haven van Rotterdam en Antwerpen.	Een verslechterde concurrentiepositie heeft gevolgen voor de hoeveelheid overslag in de haven, havengelden en het aantrekken van nieuwe bedrijven. Inschatting is een risico van 10% van de totale opbrengst havengeld (begroting 2018: € 5,2 miljoen).	520.000	2	25%	130.000
59	Bedrijfsvoering	<u>Cyber crime</u> : Het hacken of van buitenaf beschadigen, gijzelen of stelen van bestanden en/of systemen van het Havenbedrijf.	Verlies van data en/of imagoschade. In 2018 zal two step authenticatie ingevoerd worden. Los daarvan heeft het Havenbedrijf zichzelf verzekerd tegen schade als gevolg van datalekken en/of hacks.	500.000	2	25%	125.000

De risico's uit de grondexploitatie Industrial Park Moerdijk (IPM) worden afgedekt uit de positieve netto contante waarde van IPM.

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

Paragraaf

Onderhoud kapitaalgoederen

Het havenbedrijf beheert de volgende kapitaalgoederen:

- Natte infrastructuur;
- Wegen (inclusief groen en wegmeubilair);
- Riolering (inclusief gemalen);
- 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 overeenkomst met de Rijkswaerwegbeheerder voor onderhoud aan de vaarweg, resteert voor het havenbedrijf het onderhoud van de insteekhavens en de binnen het beheergebied vallende strook aan het Zuid-Hollandsch Diep tot en met de omgeving van Shell.

Dit onderhoud bestaat uit het op diepte houden van de haven (baggeren) en het onderhoud aan eigendommen van het havenbedrijf waarvan het onderhoud niet aan derden is doorgelegd.

Conform het beheerproces kapitaalgoederen worden hier periodiek beheerplannen voor opgesteld. Voor de natte infrastructuur zijn dit het baggerplan en beheerplan nat. In deze plannen wordt 20 jaar vooruit gekeken (detail voor de eerste 5 jaar en gemiddeld voor de daarop volgende 15 jaar). Eéns in de 4 jaar worden deze geactualiseerd. De huidige plannen zijn in 2017 voor de periode 2018 tot en met 2021 vastgesteld. Uit deze plannen volgt een jaarlijkse dotatie van € 386.000 voor de natte infrastructuur en € 353.000 voor baggerwerken.

Onderhoud Wegen (inclusief groen en wegmeubilair)

Alle wegen en fietspaden zijn opgenomen in een beheerplan wegbeheer. 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.

Om dit goed inzichtelijk te krijgen worden periodiek inspecties uitgevoerd. 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 sprake is van achterstallig onderhoud.

Op basis van de plannings van het wegbeheersysteem worden uitgangspunten bepaald en klein en groot onderhoud doelmatig uitgevoerd. Klein onderhoud maakt onderdeel uit van het stabiel beheer (overeenkomst voor dagelijks operationeel beheer en onderhoud) en groot onderhoud blijft voor rekening en risico van het havenbedrijf.

De juiste verhouding van klein en groot onderhoud wordt bewaakt.

Het huidige beheerplan wegen is in 2017 voor de periode 2018 tot en met 2021 vastgesteld. Uit dit plan volgt een jaarlijkse dotatie van € 715.000.

Onderhoud Riolering (inclusief gemalen)

Het rioleringsstelsel omvat 9 gemalen, een verzamelkelder, persleidingen en een vrijverval riool.

De wettelijke zorgplicht voor de riolering ligt bij de gemeente Moerdijk. De invulling van deze zorgplicht wordt uitgevoerd door het havenbedrijf. Hiervoor is een overeenkomst van opdracht met de gemeente opgesteld (inclusief roadmap riolering).

Het huidige beheerplan is in 2017 voor de periode 2018 tot en met 2021 vastgesteld. Uit dit plan volgt een jaarlijkse dotatie van € 978.000.

Onderhoud Gebouwen

Het havenbedrijf is gehuisvest in één kantoorgebouw (Plaza 3 te Moerdijk). Dit pand is in juli 1999 in gebruik genomen. In 2005 is op de begane grond een uitbouw gerealiseerd conform normering voor Particuliere Alarm Centrales (PAC). In 2010 is een uitbouw van de tweede verdieping gerealiseerd. In 2016 en 2017 heeft het havenbedrijf werkzaamheden uitgevoerd die voortkomen uit (groot)onderhoudsbehoefte. Tegelijkertijd heeft het havenbedrijf het kantoor naar aanleiding van de zelfstandiging gestyled. Ook is een extra vergaderzaal gecreëerd, om te voorzien in de groeiende behoefte aan vergaderzalen. Investerings die hiermee gemoeid zijn, worden afgeschreven in de exploitatie. In 2019 zet het havenbedrijf in op het opnieuw behalen van het BREEAM-certificaat in use, onder de nieuwe norm, met predicaat *very good*. Installatie van een cloud-energie-optimizer en het vernieuwen van de meterkast maken hier onderdeel van uit.

Onderhoud Observatie- en beveiligingsvoorzieningen

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

Paragraaf

Financiering en treasury

Algemene ontwikkelingen rentebeleid

De groei van de wereldeconomie zal naar verwachting in 2019 doorzetten onder invloed van de aantrekkende wereldhandel. De korte rentetarieven zullen laag blijven. De aantrekkende binnenlandse economie en een fors aantrekkende wereldhandel kan leiden tot een opwaartse druk van de lange rentetarieven.

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.

Lening o/g GR/BVO Havenschap Moerdijk	Bedrag (x € 1miljoen)
Inbreng vanuit Havenschap Moerdijk	129,2
Nieuwe leningen	22,4
Reguliere aflossingen	0,4
Vervroegde aflossingen	0
Renteanpassing (oud percentage)	0
Renteanpassing (nieuw percentage)	0
Stand per 31 december 2019	151,3

De nieuwe lening zal worden aangegaan met de gemeenschappelijke regeling bedrijfsvoeringsorganisatie Havenschap Moerdijk (de GR, thans enig aandeelhouder in Havenbedrijf Moerdijk N.V. (de NV)). In een kredietovereenkomst tussen de GR en de NV is opgenomen dat het de NV is gehouden ervoor zorg te dragen dat de GR te allen tijde aan haar verplichtingen uit hoofde van de financieringsinstrumenten kan voldoen, voor zover deze financieringsinstrumenten zijn benut om krediet aan de NV te verstrekken.

Conform de kredietovereenkomst dient de NV jaarlijks een garantiepremie ter grootte van € 300.000 aan de GR te betalen.

Rekening-courant

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

Rabobank

max. faciliteit € 250.000

Tijdelijke belegging beschikbare geldmiddelen

Overtollige geldmiddelen blijven op de rekening-courant staan tot dat de financiering met het Havenschap hiermee verlaagd wordt.

Financieringsratio's

	Gezond	2018
ICR (Intrest Coverage Ratio, EBITDA/rentekosten)	> 2	1,7
DEBT/EBITDA (waarbij DEBT = rentedragende schulden)	< 7	14,8
Solvabiliteitsratio (EV/TV)	> 30%	37%
Rentekosten op jaarbasis		€ 6.087.000
Gemiddeld rente percentage (rentekosten/rentedragende schulden)		4,01%

Conform het in 2018 vastgestelde financieringsbeleid monitort het havenbedrijf de ontwikkeling van de ICR, Debt/Ebitda en de solvabiliteit. Het Interest Coverage Ratio zegt hoeveel keer de rente kan worden betaald uit het brutobedrijfsresultaat. De Debt/Ebitda verhouding laat de verhouding zien tussen de langlopende schulden en het bruto bedrijfsresultaat. De solvabiliteitsratio laat de verhouding zien tussen eigen vermogen en totaal vermogen. Door het investeringsprogramma zullen de ICR en Debt/Ebitda de komende jaren naar verwachting geen verbetering laten zien.

De rentekosten op jaarbasis geven de verwachte rentekosten op jaarbasis weer en het gemiddeld rentepercentage wordt bepaald door de rentekosten op jaarbasis te delen door de schulden op lange termijn.

Paragraaf Bedrijfsvoering

Voor de bedrijfsvoering wordt verwezen naar het programma Bedrijfsvoering. Het programma Bedrijfsvoering bestaat uit de programmaonderdelen Bestuur, Strategie & Public affairs, Juridische zaken, Financiën, Communicatie, Personeel & Organisatie, Informatisering & Automatisering en Facilitaire zaken.

Paragraaf Verbonden Partijen

Het havenbedrijf kent de volgende verbonden partijen:

- SBIM (= Stichting Beveiliging Industrierrein Moerdijk) is een stichting gevestigd in Moerdijk waar bedrijven die zich vestigen op het haven- en industrierrein, sinds 1993 verplicht, lid van zijn. In de statuten is onder andere vastgelegd dat de stichting ten doel heeft om een ongestoord gebruik van goederen door de daartoe gerechtigden te bevorderen en bij te dragen aan een veilige werkomgeving op het haven- en industrierrein Moerdijk en andere industrierreinen in de gemeente Moerdijk. Niet alleen het secretariaat, maar ook de organisatie en uitvoering van de beveiliging van het haven- en industrierrein Moerdijk is belegd bij het havenbedrijf. Een belangrijk deel van de kosten voor het havenbedrijf worden gedekt uit de contributie van de bedrijven aan de stichting. Het havenbedrijf heeft echter geen financieel belang in de stichting zelf. De opbrengsten over 2017 bedroegen € 574.000 en de kosten bedroegen € 484.000 waarvan € 470.000 afdrachten aan het havenbedrijf. De algemene reserve bedroeg € 269.000 per 31 december 2017.
- SBM (= Stichting Bedrijfsbrandweezorg Moerdijk) is een stichting gevestigd in Moerdijk waar de bedrijven die zich hebben gevestigd of gaan vestigen, verplicht lid van zijn. Deze verplichting volgt uit de algemene uitgifte- c.q. vestigingsvoorwaarden van het havenbedrijf en de statuten van de hiervoor genoemde SBIM. In de statuten van de SBM is onder meer vastgelegd dat de stichting ten doel heeft bedrijfsbrandweezorg op het haven- en industrierrein Moerdijk te faciliteren en al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn te verrichten. De hoogte van de (financiële) bijdrage is afhankelijk van onder meer de specifieke risico's van bedrijven, de eigen brandweervoorzieningen en de bepalingen in de milieu-/omgevingsvergunning van het bedrijf. De stichting wordt bestuurd door vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en het havenbedrijf. De gemeente Moerdijk is juridisch en economisch eigenaar van de brandweerkazerne gelegen binnen het havengebied en betaalt de kosten voor beheer en onderhoud van het pand. Een belangrijk deel van de kosten voor de bedrijfsbrandweezorg wordt gedekt uit de contributie van de bedrijven aan de stichting. De opbrengsten over 2017 bedroegen € 915.000, waarvan € 315.000 bijgedragen is door het havenbedrijf. De kosten over bedroegen € 915.000. Daarmee bedraagt de algemene reserve € 0 per 31 december 2017.

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

Paragraaf Grondbeleid

Het grondbeleid kent de volgende doelstellingen:

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

Hieronder volgen twee tabellen. In de eerste tabel zijn de verwachte uitgaven van nog uit te geven gronden, terreininrichting en kade per m² en tegen boekwaarde opgenomen. In de tweede tabel zijn de verwachte uitgaven van de grondexploitatie IPM (Industrial Park Moerdijk) per m² en tegen boekwaarde terug te vinden.

Nog uit te geven	2019	2020	2021	2022	2023	Totaal 2019-2023
Uitgiften in m ²	50.464	142.114	19.481	0	0	212.059
Uitgiften tegen boekwaarde	€ 6.775	€ 16.824	€ 4.788	€ -	€ -	€ 28.387

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Het is de verwachting dat in 2019 circa 50.000 m² in erfpacht/huur uitgegeven zal worden uit Nog uit te geven. Uitgiftes in reguliere erfpacht/huur worden tegen boekwaarde/kostprijs verwerkt.

Grondexploitatie IPM	2019	2020	2021	2022	2023	Totaal 2019-2023
Uitgiften in m ²	104.230	84.293	87.635	61.635	10.000	347.793
Uitgiften tegen boekwaarde	€ 12.970	€ 10.489	€ 10.905	€ 7.670	€ 1.244	€ 43.279
Kosten incl. rente	7.352	7.058	6.590	4.215	2.000	€ 27.215

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Het is de verwachting dat in 2019 circa 104.000 m² in erfpacht/huur uitgegeven zal worden uit de grondexploitatie IPM. Uitgiftes in reguliere erfpacht/huur worden tegen boekwaarde/kostprijs verwerkt.

Het is de verwachting dat er in 2019 voor € 7.352.000 aan kosten ten laste van de grondexploitatie IPM gemaakt zullen worden Deze kosten bestaan voornamelijk uit de kosten van het bouwrijp maken van gronden en rentekosten.

Er is nog geen grondexploitatie geopend voor het LPM (Logistiek Park Moerdijk) omdat het Provinciaal Inpassingsplan (PIP) nog niet onherroepelijk is. Dit PIP ligt ter behandeling voor bij de Raad van State, afdeling bestuursrechtspraak. De Raad van State wacht op een uitspraak van het Europese Hof van Justitie over de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS).

BIJLAGE 1: Investeringsplan 2019 en verder

	Totaal	2019	2020	2021	2022	2023	Na 2023
Uitgaven (groot onderhoud) ten laste van voorzieningen							
Waarborgregeling kern Moerdijk Base Case te voldoen in 2030	€ 6.800						€ 6.800
Riolering	€ 5.600	€ 2.775	€ 850	€ 675	€ 650	€ 650	
Infra droog	€ 2.875	€ 1.225	€ 750	€ 300	€ 300	€ 300	
Infra nat	€ 2.425	€ 1.300	€ 175	€ 250	€ 350	€ 350	
Baggeren	€ 1.430	€ 340	€ 340	€ 250	€ 250	€ 250	
Totaal uitgaven (groot onderhoud) ten laste van voorzieningen	€ 19.130	€ 5.640	€ 2.115	€ 1.475	€ 1.550	€ 1.550	€ 6.800
Uitgaven waarop afgeschreven zal worden							
Gebouw gebonden	€ 76	€ 76					
Ict hardware en implementatie	€ 223	€ 223					
Beveiligingsapp	€ 1.875	€ 1.875					
Rail OCR Gate	€ 100	€ 100					
Tellussen	€ 264	€ 264					
Groot onderhoud terminal en spoor (besluitvorming 2019)	€ 9.415	€ 9.415					
Subsidie groot onderhoud terminal en spoor (idem)	€ -1.883	€ -1.883					
Investering Solarpark 1* fase (besluitvorming 2019)	€ 5.100	€ 5.100					
Totaal uitgaven waarop afgeschreven zal worden	€ 15.170	€ 15.170	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Uitgaven die ten laste van het resultaat komen							
Vitaliteitsregeling	€ 329	€ 75	€ 77	€ 78	€ 80	€ 82	
Structureel herstel achter een kade	€ 990	€ 990					
Spoorcapaciteit en -veiligheid tot € 35,6 mln waarvan € 11,7 mln HbM en € 23,9 mln anderen	€ 11.721	€ 500	€ 1.675				€ 9.546
Totaal uitgaven die na winstbestemming ten laste van bestemmingsreserve komen	€ 13.103	€ 1.565	€ 1.752	€ 78	€ 80	€ 82	€ 9.546
Totaal uitgaven investeringsplan HbM 2019 en verder	€ 47.403	€ 22.375	€ 3.867	€ 1.553	€ 1.630	€ 1.632	€ 16.346

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

BIJLAGE 2: Liquiditeitsplanning

Hieronder volgt de liquiditeitsplanning van Havenbedrijf Moerdijk NV voor 2019.

Deze liquiditeitsplanning bestaat uit kasstromen die volgen uit operationele activiteiten, zoals het innen van havengelden, het betalen van salarissen, kasstromen die volgen uit investeringen, met name bouwrijpmaakkosten Industrial Park Moerdijk, en financieringskasstromen. Met deze laatste worden de operationele kasstromen en investeringskasstromen betaald.

In deze liquiditeitsplanning is geen rekening gehouden met het LPM (Logistiek Park Moerdijk), omdat het Provinciaal Inpassingsplan (PIP) nog niet onherroepelijk is. Dit PIP ligt ter behandeling voor bij de Raad van State, afdeling bestuursrechtspraak. De Raad van State wacht op een uitspraak van het Europese Hof van Justitie over de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS).

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Operationele kasstroom						
Operationele kasstroom	1.054	904	4.347	6.727	6.669	6.778
Totale operationele kasstroom	1.054	904	4.347	6.727	6.669	6.778
Investeringskasstroom						
Investeringskasstroom	-8.874	-23.545	-8.107	-7.666	-5.317	-3.129
Totale investeringskasstroom	-8.874	-23.545	-8.107	-7.666	-5.317	-3.129
Financieringskasstroom						
Financieringskasstroom	7.820	22.641	3.760	938	-1.351	-3.648
Totale financieringskasstroom	7.820	22.641	3.760	938	-1.351	-3.648
Totale kasstroom	0	0	0	0	0	0

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

