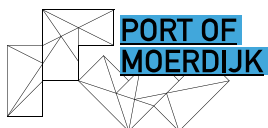


PORT OF MOERDIJK

BEGROTING

2020



HAVENBEDRIJF MOERDIJK

BEGROTING

2020

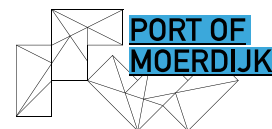
2020

Door de directie vastgesteld op 8 november 2019 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	33
-Bestuur, Strategie en Public Affairs	33
-Juridische zaken	35
-Financiën	37
-Communicatie	37
-Personeel en Organisatie	40
-Informatisering en Automatisering	41
-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	54
Paragraaf Financiering en treasury	56
Paragraaf Bedrijfsvoering	58
Paragraaf Verbonden partijen	58
Paragraaf Grondbeleid	59
Bijlage 1: Investeringsplan 2020 en verder	61
Bijlage 2: Liquiditeitsplanning	62

Voorwoord

Voor u ligt de begroting 2020 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.

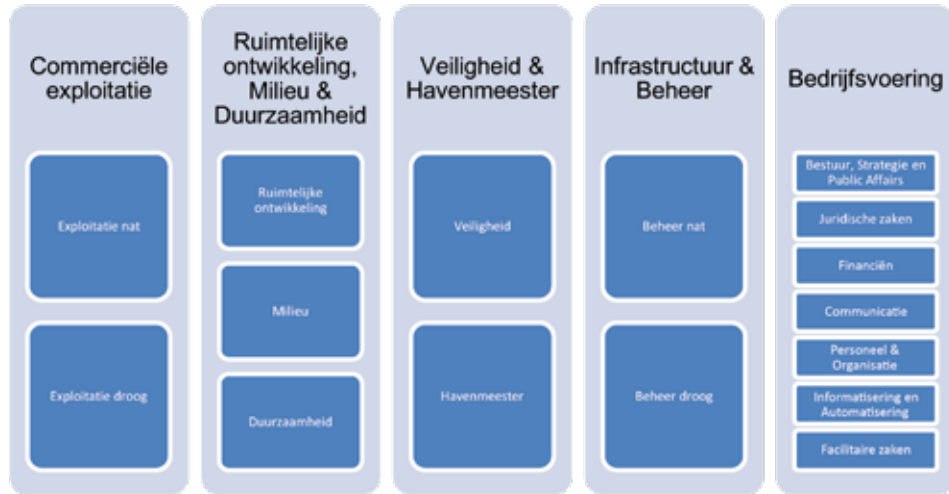
De Havenstrategie Moerdijk 2030 en de grote trends en ontwikkelingen zijn ook voor het jaar 2020 het uitgangspunt voor de begroting. De opgaven waar het havenbedrijf zich in de toekomst voor gesteld ziet, zorgen ervoor dat we naast al onze reguliere werkzaamheden extra activiteiten ontwikkelen en realiseren. Dit werkt ook door in de begroting 2020.

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

Haven- en industrieterrein Moerdijk is het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta in 2030. Dat is de ambitie die is vastgelegd in onze havenstrategie 2030. Die ambitie is ook in het licht van de grote trends en ontwikkelingen op het gebied van klimaatverandering, energietransitie, digitalisering en robotisering nog steeds valide. Dit doel kunnen we alleen bereiken als we in staat zijn te excelleren op het gebied van veiligheid en duurzaamheid. Onze ambitie moeten we realiseren in balans met onze omgeving. Onze werkzaamheden verrichten wij dan ook vanuit de kernwaarden; Verbindend, Daadkrachtig, Betrouwbaar, Veilig en Duurzaam.

Nederland is in 2019 het meest competitieve land van Europa. Op de mondiale lijst nemen we, volgens het World Economic Forum, voor de derde keer in vier jaar de vierde plek in. Ook weet Nederland zich in 2019 geplaatst in de top vijf van 's-werelds gelukkigste landen. Ook "op de Moerdijk" staan we inmiddels op de juiste lijstjes en laten we groei zien! Economische en ecologisch groei! En het vertrouwen dat we genieten in onze directe omgeving is versterkt.

Toch is er voor het havenbedrijf geen enkele 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 te faciliteren. Logistieke ketens moeten we ondersteunen om slimmer te functioneren. Digitalisering en sociale innovaties zijn daarbij cruciaal. Om de toenemende mobiliteit de ruimte te geven, zullen we onze arealen moeten optimaliseren. We moeten blijvend investeren in vertrouwen dat we opgebouwd hebben in onze omgeving.

Bovenal zullen we het komend jaar samen met onze belangrijkste stakeholders zoals Provincie en Rijk een oplossing moeten vinden hoe we beter met de natuur kunnen omgaan. De uitspraak van de Raad van State van mei jongstleden dreunt nog na in al onze vezels. Het stikstofdossier zet niet alleen toekomstige nieuwe ontwikkelingen op slot, maar evenzeer uitbreiding van bestaande activiteiten. Ook de lijst zeer zorgwekkende stoffen breidt steeds meer uit en worden in ons grondwater en havenslib aangetroffen waardoor ontwikkelingen moeilijker worden.

In onze havenstrategie formuleerden we als uitgangspunt dat duurzame ontwikkeling een uitgebalanceerd ontwikkelproces behoeft, gericht op het bevorderen van de veerkracht en kwaliteit van de natuur, van het lichamelijk en geestelijk welzijn van de inwoners en een gezonde economische ontwikkeling. Met elkaar zullen we een oplossing moeten vinden voor het verstevigen van onze natuurwaarden. We moeten investeren in de natuur, als ook in het bestrijden van stoffen die deze natuur en dus onze omgeving teniet doen. Met als doel een vlotte, veilige en bereikbare haven blijven, competitief en concurrerend binnen de Vlaams Nederlandse Delta.

Het realiseren hiervan kunnen wij alleen in een groter netwerk, samen met al onze share- en stakeholders. Kortom: met u.

Wij rekenen ook in 2020 op uw support en medewerking.

Ferdinand van den Oever

Directeur

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 uitgiftepreizen 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 uitgiftepreizen 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 2020, 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 cluster-gedachte 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

- De huidige situatie rondom vergunningen in het kader van de Natuurbeschermingswet ("de stikstofregels") zorgen ervoor dat de investeringsbereidheid bij potentiële vestigers sterk is verminderd. Hierdoor kan de beoogde omvang van gronduitgifte lager uitvallen;
- Het ontbreken van een level playing field;
- Het economische klimaat is in grote mate bepalend voor de investeringsbereidheid van potentiële vestigingskandidaten en hun financiers.

Waar zetten wij in 2020 extra op in

Het commerciële plan zal worden aangescherpt op:

1. *Gerichte acquisitie op initiatieven voor plastics*

Vanuit het pyrolysecluster is aangetoond dat bepaalde plasticsreststromen kansrijk omgezet kunnen worden tot cracker feed of scheepsbrandstoffen.

Het doel is om binnen deze kansrijke waardeketens ten minste tot één nieuwe vestiger te komen op Moerdijk.

Risico's:

- De opschaling van demo naar commercieel is lastig te financieren. Dat kan leiden tot het niet slagen van het te vestigen initiatief;
- Geen flexibiliteit binnen regelgeving en vergunningverlening omtrent afval en recycling. Hierdoor wordt Moerdijk niet gezien als aantrekkelijke vestigingslocatie.

2. *Ontwikkeling van een gedeeld utility concept voor het IPM*

Uit de transitie naar nieuwe c.q. duurzamere vormen van energie en chemie zijn kansen voor Moerdijk geïdentificeerd voor nieuwe spelers op het gebied van waterstof en bio-ethyleen. Om dit soort klanten een onderscheidende propositie te bieden zal een gedeeld utility concept worden uitgewerkt voor het Industrial Park Moerdijk.

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 ook 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 draaischijffunctie 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 deepseahavens/-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 ook voor het aandeel spoorgoederenvervoer. De duurzaamheidspropositie richt zich op de combinatie van waardedetoevoegende 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 voor zeehavens; oneigenlijke concurrentie op aanloop- en behandelingskosten waardoor schepen voor andere havens kiezen;
- Prijs van energie en de mate van verduurzaming.

1. Volumegroei in overslag

a: Actieplan extended gate: Uit de monitoring van de West Brabant corridor blijkt dat er een groeiende onbalans is tussen inkomende deepsea- en uitgaande deepsea containers. Het doel is om de positie van Moerdijk te versterken als extended gate door importstromen te balanceren en voor de beschikbare lege deepsea containers lokale klanten te vinden. Het doel is om meer exporterende klanten te vinden die de beschikbare lege containers kunnen vullen. Dit doen we in samenwerking met REWIN, de lokale verladere en stuwadoore.

b: Actieplan shortsea: De inzet is om ons huidige marktaandeel op Noorwegen, de Baltische staten en Iberia te vergroten. Met als doel minimaal 1 nieuwe verbinding te realiseren. Het havenbedrijf zal hiervoor de relaties met zusterhavens Oslo en een haven in Iberia (Bilbao / of Leixoes) aanhalen. Daarnaast gaan we de markt actiever informeren over onze shortsea verbindingen en de mogelijkheid om ze aan elkaar te koppelen.

c: Actieplan spoor: We willen minimaal 1 nieuwe extra spoorcorridor ontwikkelen. Ook gaan we een nieuw concept uitwerken voor Moerdijk als satellithaven voor grotere spoor-hubs zoals Duisburg en Antwerpen. We zullen onderzoeken of Moerdijk kansrijk is om een positie te verkrijgen op het gebied van trailers op trein concepten met als doel te groeien op intra-Europees verkeer.

Risico's:

- Brexit invloeden op op- en overslag en wegvallen van ladingstromen. Daarnaast meer consolidatie op de Noordzee-routes;
- Onvoldoende spoorcapaciteit om de groei van het aantal shuttles te accommoderen.

2. Verstevingen van de bulkpositie

Het grootste deel van het overslagvolume van Moerdijk bestaat uit natte, droge en breakbulkclading. Samen met de gevestigde bedrijven werkt Moerdijk aan toekomstige groei. We maken een accountplan waar we ons focussen op het beter benutten van bestaande capaciteit. Ook gaan we op zoek naar nieuwe klanten voor de vrije, beschikbare percelen. Specifiek voor het Industrial Park is de focus om een bedrijf aan te trekken dat een service biedt aan de klanten van het Industrial Park Moerdijk.

Risico:

- Recycleproducten zijn erg afhankelijk van (geo-)politieke invloeden.

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 dan 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;
- Op moment van schrijven: De Raad van State wijst de beroepen op het Provinciaal Inrichtingsplan LPM toe;
- Regelgeving m.b.t. Wet natuurbescherming (stikstofdepositie) is nog niet duidelijk/niet werkbaar. Hierdoor komt vestiging van nieuwe bedrijven en uitbreiding van bestaande bedrijven op IPM niet van de grond.

Waar zetten wij in 2020 extra op in

1. Opzetten businesscase voor gronden Shell die nog niet zijn teruggekocht

Met de directie van Shell is afgesproken om te komen tot een gezamenlijke businesscase. Daarbij wordt ingehaakt op diverse ontwikkelingen die spelen rondom deze percelen: verkabeling van de huidige bovengrondse hoogspanningsleiding, tracering Energyweb XL en de aanpassing van de aansluiting Chemieweg – Zuidelijke Randweg. De gezamenlijke businesscase moet komend jaar leiden tot besluitvorming.

Risico:

- De belangen zijn zo tegengesteld dat geen gedragen gezamenlijke businesscase tot stand komt.

2. LPM – herijking diverse ontwerpuitgangspunten en herziening exploitatieplan

Het exploitatieplan voor LPM dient elk jaar te worden herzien. Aanpassing van het huidige plan is noodzakelijk, zeker daar waar het gaat om de fasering en de koppelingen die zijn aangebracht. Direct nadat het provinciaal inrichtingsplan onherroepelijk wordt, is wijziging van het exploitatieplan noodzakelijk. Daarnaast vragen diverse ontwerpuitgangspunten uit het ruimtelijk ontwerp van 2011 om een (snelle) herijking. Dit betreft vaak onderwerpen waarover in de loop van de tijd gewijzigde of aangescherpte denkbeelden zijn ontstaan. Het gaat dan over bijvoorbeeld duurzaamheid, energieopgave en watermanagement. Maar ook zijn inmiddels aangepaste verkeersprognoses bekend die effect hebben op het ontwerp voor de verkeersstructuur en de aansluitingen. De herijking zal zo snel mogelijk worden opgepakt, zeker waar het uitgangspunten betreft die bij bouwrijp maken een rol spelen.

Risico's:

- Provincie en gemeente stemmen niet in met de door het havenbedrijf voorgestelde wijzigingen;
- De besluitvorming bij provincie en gemeente duurt te lang.

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 milieu hygiënische 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 'nabuurchap' 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;
- 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.

Waar zetten wij in 2020 extra op in

1. Milieugebruiksruimte: tool stikstofuitstootmonitor

Door jurisprudentie is duidelijk geworden dat uitvoering van de Natuurbeschermingswet scherp wordt gevolgd. Dit komt mede doordat landelijk de autonome daling van de stikstofuitstoot lager uitvalt dan is berekend. Voor het Logistiek Park Moerdijk kan, zodra het provinciaal inrichtingsplan onherroepelijk is, op basis van dezelfde Passende Beoordeling een vergunning in het kader van de Natuurbeschermingswet worden verkregen. Bedrijven hoeven dan niet individueel deze vergunning aan te vragen. Om de stikstofuitstoot voor alle bedrijfskavels te kunnen verkavelen gaan we een tool ontwikkelen. Later kan dan bezien worden of deze ook voor het haven- en industrieterrein Moerdijk toepasbaar is.

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. Een eventueel vervolg op de PAS is uitermate onzeker. Dit kan ertoe leiden dat we eerst de ontwikkelingen moeten afwachten, voordat we starten met de verkenning.

2. Geluidreductieplan

De uitbreidings- en intensiveringsmogelijkheden op het haven- en industrieterrein Moerdijk worden onder meer begrensd door de vastgestelde geluidgrenswaarden (maximaal 50dB(A) op etmaalniveau) aan de rand van het geluidgezoneerde gebied. Vooral aan de kant van Klundert is op één punt de nog beschikbare geluidruimte zeer beperkt (bijna 50 dB(A)). Op basis van controles die we uitvoerden in 2019 bij veel geluid producerende bedrijven, willen we in 2020 via de bestaande werkgroep geluid (waarin naast havenbedrijf o.a. ook gemeente en provincie als bevoegd gezag deelnemen) komen tot een maatregelenpakket. Hiermee willen we bedrijven stimuleren om geluidreducerende maatregelen (via Best Beschikbare Technieken) te nemen. Ook zal zonodig ambtshalve de vergunning worden aangepast. Het bevoegd gezag zal daarbij de toezichthoudende en handhavende rol vervullen, terwijl HbM de stimulerende rol zal oppakken.

Risico's:

- De inzet op geluidreductie levert te weinig reductie op;
- Er is geen bereidwilligheid bij bedrijven tot medewerking.

3. Milieumonitor 2019 e.v.

De begeleidingsgroep rondom de huidige milieumonitor vraagt om herijking van opzet en doelgroep. Nut en noodzaak van de milieumonitor staat daarbij niet ter discussie. De vraag is om tot een opzet te komen waarbij de huidige monitor breder toepasbaar is. In overleg met alle betrokken partijen (overheden en bedrijven) starten we hiervoor een onderzoek. Vroeg in het jaar zal dat worden afgerond om de uitgave van de monitor over het jaar 2019 niet te zeer te vertragen.

Risico's:

- Te veel verschillende partijen die te veel verschillende belangen nastreven waardoor geen gedeelde mening ontstaat over de "juiste" opzet;
- Streven naar een te complete monitor waarvoor onvoldoende gegevens makkelijk beschikbaar zijn.

Duurzaamheid

Visie

Het haven- en industrieterrein Moerdijk ontwikkelt zich tot het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams-Nederlandse Delta. Daarbij zetten we in 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 sociaaleconomisch 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 medewerking, commitment en innovatieve krachten van bedrijven en vergunningverlenende instanties.

Waar zetten wij in 2020 extra op in**1. Voorbereiding solarpark 2e fase**

Voor de tweede fase van de ontwikkeling van zonneparken op ons terrein zetten wij, in samenwerking met het Waterschap Brabantse Delta, een ontwikkeltraject op voor de bouw van zonneparken op de waterkering. Wij hebben het voornemen

omwonenden nadrukkelijk bij dit project te betrekken. Op welke manier wordt nog onderzocht.

Risico:

- Plaatsing op de waterkering kan op technische problemen stuiten.

2. Zon op bedrijfsdaken ontzorg project

Hoewel bekend is dat er de afgelopen jaren SDE-subsidies zijn aangevraagd voor ruim 66 MW aan zonnepanelen op bedrijfsdaken, is niet duidelijk wat de volledige potentie is voor de rest van het terrein. Dit willen we graag laten onderzoeken. Vervolgens willen we de bedrijven waar potentie is voor een dakopstelling enthousiasmeren en zo nodig ontzorgen bij de realisatie.

Risico:

- Bedrijven voeren de mogelijke plaatsing niet uit.

3. Energieprogramma Moerdijk 2021

Het Energieprogramma Moerdijk 2021 is ontstaan voordat tot klimaatakkoorden werd gekomen. Daarom is de uitvoering hiervan (nog) niet opgepakt. Voor 2020 willen we het Energieprogramma Moerdijk herijken zodat ook het Klimaatakkoord een plek krijgt met daarin de opgave voor de industrie. Vervolgens willen we doorpakken naar een plan van aanpak.

Risico:

- Bedrijven verlenen geen medewerking.

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 ook 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 ook 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 2020 extra op in

1. Vorming van een veiligheidscommunity

Op het haven- en industrieterrein zijn verschillende publiek-private samenwerkingsverbanden rondom veiligheidsthema's. Onder meer op het gebied van beveiliging, brandweezorg, gezondheidszorg en een KAM-netwerk (Kwaliteit-Arbo-Milieu). Naar mate het aantal samenwerkingsverbanden toeneemt, worden deze voor bedrijven lastiger herkenbaar. Vorming van één veiligheidscommunity waarbinnen verschillende bestaande 'samenwerkingsmodules' worden aangeboden vergroot herkenbaarheid, met als doel meer betrokkenheid en een groter draagvlak.

Risico:

- Door het groot aantal betrokken stakeholders en onderwerpen lukt het niet op één lijn te komen.

2. Samenwerken aan cyberweerbaarheid

In 2019 hebben wij een inventarisatie van onze bedrijfsbrede risico's gemaakt. Hieruit is onder meer gebleken dat cybercriminaliteit zowel voor onze eigen organisatie als voor bedrijven binnen ons beheersgebied extra en blijvende aandacht vraagt. Het Havenbedrijf Moerdijk neemt initiatief om te komen tot een samenwerking op dit gebied om de weerbaarheid rondom dit thema te

versterken. Deze kan plaats krijgen binnen de beoogde veiligheidscommunity.

Risico:

- Aanbevelingen om cyberrisico's te verkleinen worden door andere partijen onvoldoende opgevolgd.

3. Kanserverkenning en experiment drones

Drones zijn een steeds normaler verschijnsel in onze samenleving. Voor diverse toepassingen, waaronder inspecties, worden ze ook binnen ons haven- en industrieterrein al door verschillende partijen gebruikt. In 2020 wordt Europese regelgeving actief waardoor het juridisch kader voor gebruik van drones duidelijker wordt. Met een kanserverkenning wil het havenbedrijf inzichtelijk maken of én hoe we drones binnen ons gebied kunnen worden ingezet. Voor bijvoorbeeld beveiliging, emissiedetectie en incidentenbestrijding. Ook willen we aan de hand van een experiment onderzoeken hoe we de toepassing van drones binnen een complex havengebied technisch vorm kunnen geven.

Risico:

- Capaciteitsgebrek bij de vergunningverlenende instantie zorgt voor vertraging bij vernieuwende toepassing van drones.

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 ook 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 2020 extra op in

1. Nautisch veiligheidsmanagementsysteem complementeren

In het Werkprogramma Maritieme Strategie en Zeehavens 2018 – 2021 is opgenomen dat in BOZ-verband adequate nautische veiligheidsmanagementsystemen voor zeehavens worden ontwikkeld. In dit verband heeft het

havenbedrijf al een nautische risicoanalyse uitgevoerd. Andere onderdelen van een veiligheidsmanagementsysteem, waaronder incidentregistratie, incidentonderzoek en een onafhankelijk adviesorgaan, zijn nog niet geïmplementeerd. In 2020 complementeren we het nautisch veiligheidsmanagementsysteem.

Risico:

- Een relatief laag nautisch risicoprofiel maakt borging van kwaliteitssystemen rondom incidenten kwetsbaar.

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 collegabeheerders 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 2020 extra op in

1. Actualisatie spoor agenda 2021 - 2030

Twee jaar na het opleveren van de Planstudie Spoor Moerdijk (april 2017) zien we dat er in Moerdijk veel is gebeurd op het gebied van spoor. Van het destijds voorgestelde pakket aan maatregelen vond voor zeven maatregelen besluitvorming plaats. Drie maatregelen zijn inmiddels gerealiseerd.

Ook zijn er ontwikkelingen in de maatschappelijke context rondom spoor (vergunningen, externe veiligheid) die om een verdieping van de situatie vragen.

Met de recent aangekondigde investeringen (in upgrade emplacement en railterminal) is er behoefte aan actualisering van de spooragenda voor de komende jaren. Er is meer focus nodig op de commerciële en planologische agenda rondom spoor, alsmede op de public affairs agenda.

Risico:

- Een totale herziening van eerder in de planstudie gehanteerde uitgangspunten kan het beeld doen ontstaan dat er een compleet nieuwe planstudie wordt uitgevoerd. De bedoeling is juist dat binnen de eerder gehanteerde uitgangspunten verfijning/verdiepingen worden aangebracht waardoor focus ontstaat.

2. Digitalisering gaat verder met 2 usecases

In 2018 en 2019 is, als onderdeel van een verkeersmonitoringsysteem, met ProRail een pilot gestart om met een cameraportaal alle in- en uitgaande treinen vast te leggen en te herkennen. Ook is op de in- en uitgangen van het haven- en industrieterrein een weeg en tellussen netwerk aangebracht.

In 2020 worden hier twee usecases aan toegevoegd te weten:

- I. Usecase sensoren bij de pilot rail monitoring.
Deze usecase betreft het aanbrengen van een sensoretnetwerk op wissels en strategische plaatsen. Hiermee zijn treinen te volgen op het terrein (naar emplacement en naar de verschillende TRS (tijd ruimte sloten). Dit betreft uitbreiding van de pilot met ProRail. Nu al zijn er camera's die treinen in beeld brengen bij de toegang tot het terrein.
- II. Usecase: deuren gemalen, openbare verlichting kasten, poorten, hekwerken.
Deze usecase betreft een eerste aanzet om m.b.v. sensoriek actueel zicht te

krijgen op de status van assets. Hiertoe worden een 60-tal IoT sensoren (o.a. deurcontacten, brugsensoren, slagbomen, terugvindsystemen, bewegingsdetectoren, rookdetectors) aangebracht. Dit levert zinvolle basisinformatie op voor Asset Management en beveiligingsproces en kan in de toekomst verder worden uitgebreid met extra sensoriek en slimme algoritmie om genoemde processen te optimaliseren.

Risico:

- Losse informatie (bv uit verkeersmonitoring) heeft voor veel van onze doelstellingen al waarde. Het krijgen van meer gegevens kan echter leiden tot versnipperde informatie in plaats van leiden tot meer inzicht. Het risico van versnipperde informatie wordt beperkt door als uitgangspunt te nemen dat alle informatie samenkomt in het Haven Moerdijk Coördinatie Centrum (HMCC) en ten behoeve van operationele processen zoveel als mogelijk gekoppeld wordt aan het Security Management Systeem (SMS).

3. Integraal onderzoek bereikbaarheid vanaf A17 via afrit 25 en 26

In 2019 zijn door het Havenbedrijf samen met RWS, provincie en gemeente twee afzonderlijke probleemanalyses uitgevoerd. De eerste analyse had betrekking op de verkeersafwikkeling van en naar het haven terrein rondom op/afrit 26 via de Entree. De tweede betrof de verkeersafwikkeling van en naar de westzijde van het terrein rondom op/afrit 25 via de provinciale weg N285 tot en met het Industrial Park.

In 2020 wil het havenbedrijf, wederom in gezamenlijkheid, op basis van beide probleemanalyses komen tot gecoördineerde oplossingsrichtingen voor beide toegangen, zodat het huidige en toekomstige verkeer (niet alleen de verwachte toekomstige autonome groei maar ook van nog uit te geven kavels) goed kan worden afgewikkeld.

Risico's:

- Een gezamenlijke beschouwing van oplossingen gaat gepaard met rekening houden met ieders belang met daarbij kosten en kostenverdeling die uit de gedragen oplossing naar voren komt;
- Beschikbaarheid van deze financiële middelen is hierin niet vanzelfsprekend maar meer een traject van lobby/aanvraag financiële middelen op zowel provinciaal als rijksniveau. Dit vergt tijd.

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 2020 extra op in

1. Optimalisatie bluswater inname punten en realisatie van calamiteiten(voet)paden

In 2019 zijn tussen Havenbedrijf, gemeente en Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant afspraken gemaakt over de bluswatervoorziening en bereikbaarheid voor de hulpdiensten op Industrial Park Moerdijk (IPM), het "bestaand terrein" en het Logistiek Park Moerdijk (LPM). Voor IPM en LPM zijn deze afspraken opgenomen in de woon- en bouwrijp werkzaamheden.

Voor het bestaande terrein wil het havenbedrijf in 2020 de laatste stap invullen met het optimaliseren van de bluswater innamepunten en realisatie van calamiteiten(voet)paden in de Compartimentenstrook. Hiermee voldoet dan het

gehele bestaande terrein aan alle afspraken rondom bluswatervoorziening en bereikbaarheid voor de hulpdiensten.

Risico:

- De maatregelen dienen opgenomen te worden in een beheerprogramma zodat deze blijven voldoen aan de afgesproken kwaliteit. Ook zal de brandweer periodiek schouwen of de nu gekozen invulling passend blijft bij een steeds veranderende inzet van mens en materieel. Dit kan betekenen dat de huidige invulling op basis van nieuwe inzichten onvoldoende geacht wordt.

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 2020 extra op in

1. *Impactanalyse nieuw landelijke wegbeheersystematiek op beheerplannen Moerdijk*

Het Havenbedrijf Moerdijk is verantwoordelijk voor een adequaat beheer van haar kapitaalgoederen, waaronder Wegen, Riolering en Water. Voor het groot onderhoud zijn de voorzieningen Infra Droog (wegen, openbare verlichting en groen), Infra Riool (vrijeverval riool, persleidingen, gemalen en waterhuishouding), Infra Nat (havens en kunstwerken) en Baggeren (water) ingesteld op basis van per onderwerp opgestelde beheerplannen. Deze plannen en voorzieningen hebben tot doel om de onderhoudslasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren ter egalisatie van de kosten van groot onderhoud.

Het havenbedrijf conformeert zich voor Infra droog berekeningen aan de CROW wegbeheersystematiek waarbij de rekenmethodiek (CROW publicatie 145 – Beheerkosten Openbare Ruimte) wordt gebruikt. Het CROW heeft de nieuwe 'Beheersystematiek Openbare Ruimte' ontwikkeld, op basis van de processtappen van assetmanagement. Ook zijn hierin de definitieve (landelijke) normen voor SKM-metingen voor stroefheid opgenomen.

In 2020 willen we een studie uitvoeren naar de impact van deze nieuwe beheersystematiek op onze beheerplannen en financiële voorzieningen.

Risico:

- Uit de impactanalyse kan blijken dat onze huidige voorzieningen en beheerplannen onvoldoende zijn om toekomstige onderhoudslasten gelijkmatig te verdelen over meerdere boekjaren.

2. Digitalisering aanvraag (graaf, inrit, riool) toestemmingen

Toestemmingen worden bij Havenbedrijf Moerdijk aangevraagd met formulieren. Deze komen per email of handgeschreven retour. Vervolgens toetsen we de aanvraag en werken die in het systeem van het havenbedrijf. In 2020 zal het aanvragen van toestemmingen worden geautomatiseerd. Het is de bedoeling dat de aanvraag via een digitale indiening automatisch in een workflow wordt opgenomen.

Risico:

- De informatiebehoefte bij toetsing kan veranderen. Daarmee kan eerder ingediende informatie onvolledig zijn. Dit risico is te verkleinen door de huidige en geplande procedures in een helder ontwerp te vertalen.

3. Online beschikbaar maken van geo-data

Informatie voor kaarten verwerkt Havenbedrijf Moerdijk in backoffice systemen en wordt intern gedeeld via Geoweb webGIS. Uitwisseling van gegevens met andere partijen vindt plaats via import/export van bestanden. In 2020 starten we met het online ontsluiten van geo-data voor onze medewerkers buiten en serviceproviders, met als belangrijkste doel dat het uitvoeren van werk minder plaatsgebonden is. Het is bijvoorbeeld wenselijk om gegevens tijdens een inspectie of schouw al op locatie te kunnen muteren. Dit levert minder werk en een grotere betrouwbaarheid op.

Risico:

- De plannen laten zich makkelijk vertalen in een te zwaar werkpakket. Weloverwogen keuze en fasering zijn noodzakelijk om risico's acceptabel te houden.

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 verdien capaciteit 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 industrieterrein Moerdijk kunnen gewenste ontwikkelingen vertragen of stil leggen;
- Externe factoren kunnen het imago van het havenbedrijf negatief beïnvloeden.

Waar zetten wij in 2020 extra op in

1. Project realisatie uitvoeringsagenda Havenstrategie Moerdijk 2030

In 2019 is het projectteam Havenstrategie Moerdijk 2030 o.l.v. een alliantie-manager, aan de slag gegaan met de nieuwe uitvoeringsagenda. Kansen zijn verkend en het projectenportfolio is aangescherpt. Onze inzet is erop gericht dat eind 2020 het Havenbedrijf en/of andere bedrijven van het HiM, actief participeren in drie tot vijf innovatieprojecten.

Risico's:

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

2. Strategische lobby dossiers

In 2020 starten wij met de uitvoering van de strategische Public Affairs aanpak. We gaan direct aan de slag met twee lobby dossiers. Deze werken wij uit met de (in 2019) aangereikte handvatten. In 2020 vragen wij in ieder geval aandacht voor overwegbeveiliging op goederentrajecten. En werken we aan onze zichtbaarheid in (politiek) Den Haag.

Uiteraard organiseren wij werkbezoeken voor regionale en nationale stakeholders. Passend bij de strategische Public Affairs aanpak of volgend op de actualiteit.

Risico's:

- Externe partijen staan niet open voor het havenbedrijf;
- Het lukt niet een Moerdijk specifieke lobby boodschap 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 2020 extra op in

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

In 2020 maken wij 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 van autonome voertuigen. Concreet spitsen wij de inventarisatie toe op gebruik van technieken door of vanwege het Havenbedrijf. Voorbeelden zijn de inzet van drones, smart maintenance o.b.v. sensing en machine learning. Daarbij sluiten wij zo veel als mogelijk aan bij het in oktober 2019 verschenen strategisch actieplan voor artificiële intelligentie van het Rijk.

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).

2. Audit op ons contractmanagementsysteem

In de afgelopen jaren hebben wij onze contracten zo veel als mogelijk gedigitaliseerd en vastgelegd in een contractmanagementsysteem. Om ervoor te zorgen dat wij daarin up to date blijven en onszelf continu verbeteren, laten wij in 2020 een (externe) audit uitvoeren op ons contractmanagementsysteem.

Risico:

- De kans bestaat dat er meer werkzaamheden voortvloeien uit de audit dan waar we vooraf rekening mee houden.

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 controlecyclus 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 2020 extra op in

1. Power-BI uitbreiden met aanvullende stuurinformatie

Eerder hebben we Havenmanagement en Finance informatie beschikbaar gemaakt in Microsoft Power-BI. Bedrijfsbreed gaan we inventariseren welke (aanvullende) stuurinformatie gewenst is. Op basis hiervan realiseren we aanvullende tooling. Daarbij kijken we ook naar betrouwbaarheid, tijdigheid, nauwkeurigheid en het aanscherpen van processen.

Risico:

- De gewenste aanvullende stuurinformatie is niet beschikbaar of kan niet beschikbaar gemaakt worden in Microsoft Power-BI.

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 2020 extra op in

1. Organiseren van een open dag

Onbekendheid wegnemen en bouwen aan vertrouwen. Dat waren de sleutelwoorden bij het organiseren van de eerdere open dagen. Vanwege het grote succes, zowel qua bezoekers, publiciteit, als reacties van het publiek, lijkt het ons goed dit evenement wederom te organiseren.

Risico:

- Voor een goede open dag is de deelname/openstelling van bedrijven noodzakelijk. Het is echter lastig in te schatten hoe groot de bereidheid onder de bedrijven zal zijn om mee te doen. Er is een minimaal aantal van 30 bedrijven nodig. Zonder dit aantal is het niet mogelijk een goed evenement weg te zetten.

2. Videomarketing

Video wordt een steeds belangrijker communicatiemiddel. Het Havenbedrijf Moerdijk zet nog zeer beperkt videomarketing in. In 2020 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. We zijn voor de inzet van videomarketing afhankelijk van de bereidheid van de gevestigde bedrijven om als filmdecor te dienen.

3. Merkenpaspoort

Om een goede marketingcampagne op te zetten is een merkenpaspoort onontbeerlijk. Het merkenpaspoort beschrijft het merk dat ons bedrijf belichaamt en zorgt ervoor dat alle activiteiten en initiatieven met betrekking tot het merk op ieder contactmoment op één lijn liggen. De meeste onderdelen van dat paspoort hebben we al bepaald zoals; missie, visie, waarden, propositie en positionering, tone of voice en huisstijl.

Risico:

- Om te komen tot een eenduidig paspoort is een goede doorleving van de afzonderlijke producten nodig. Dit vraagt inzet van de gehele organisatie en MT en Staf in het bijzonder.

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

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

Waar zetten wij in 2020 extra op in

1. Employee Journey

Voor ons als havenbedrijf is in tijden van economische voorspoed en krapte op de arbeidsmarkt een essentiële vraag; hoe vinden en binden wij de beste medewerkers? Met de employee journey maken we de belangrijkste momenten en ervaringen van verschillende generaties medewerkers inzichtelijk. Met deze informatie en het MTO-onderzoek 2020, kunnen we interventies uitvoeren om de beleving en bevlogenheid van medewerkers te verhogen. Met interventies op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom maken we een volgende professionaliseringsslag in ons HRM-beleid.

Risico:

- Ondanks de interventies bestaat de kans dat het gewenste resultaat niet wordt behaald. Daarmee wordt het havenbedrijf niet het sterke werkgeversmerk in de markt.

2. Digitalisering HRM-omgeving

In 2020 zetten we in op een verdere digitalisering van onze HRM-omgeving. We maken toegang mogelijk tot de AFAS-app waarmee medewerkers via smartphone of tablet inzicht krijgen in relevante HRM-documenten via een goed beveiligde omgeving.

Risico:

- Ondanks de goede beveiligde omgeving en technische en organisatorische maatregelen, kan AFAS slachtoffer worden van een cyberaanval. Hierdoor kunnen gegevens in handen komen van hackers of ongewenste bezoekers.

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 realtime beschikbaarheid van data.

Wat willen wij bereiken

Een goed doordacht informatie- en automatiseringssysteem, waarmee relevante data realtime 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 (cyber-criminaliteit);
- Onverantwoord verspreiden van persoonlijke of concurrentiegevoelige informatie.

Waar zetten wij in 2020 extra op in

Migratie naar nieuw ERP-systeem

In 2019 is via een Europese aanbesteding gestart met het aanbesteden van het beheer- en onderhoudscontract van ons ERP-systeem. Aanvullend hierop is besloten om de migratie naar een nieuwe versie en een geïntegreerd digitaal document management systeem (DMS) toe te voegen aan de aanbesteding. Migreren naar een nieuwe versie is noodzakelijk omdat in oktober 2021 de support voor de versie van ons huidige ERP-systeem door Microsoft stopt. Daarnaast past de huidige versie van ons ERP-systeem niet meer goed bij de in 2019 vernieuwde hardware en ICT infrastructuur. Na afronding van de aanbesteding kunnen we de migratie naar een nieuwe versie laten uitvoeren.

Risico:

- Er is te weinig aandacht voor de niet-technische aspecten waardoor de migratie technisch wel maar organisatorisch niet slaagt.

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 2020 extra op in

1. Verdere professionalisering beheerorganisatie

Afgelopen jaren is gewerkt aan het verduurzamen van het kantoor van het havenbedrijf. Zo is de klimaatinstallatie aangepast en zijn duurzame materialen gebruikt bij restyling/renovatie. Dit heeft geresulteerd in het wederom succesvol verkrijgen van het BREAAAM-certificaat "gebouw in-use" met predicaat very good. In 2020 willen we inzetten op verdere professionalisering van het beheer en het gebruik. Eerder zijn we al het energie- en waterverbruik gaan monitoren. Een volgende actie is het omzetten van 'ad hoc-acties' in structurele plannings. Zo is bijvoorbeeld door digitalisering het gebruik en reservering van vergaderruimten en kantoorplekken inzichtelijk te maken. Dat geldt ook voor aanwezigheidsregistratie.

Risico:

- Het intensief gebruik van het kantoor en de ruimtes daarbinnen leidt tot vele wensen en gebruiken. Daarin is niet alles naar ieders wens op te pakken. Hiermee omgaan hoort ook bij verdere professionalisering van beheer en gebruik.

Paragraaf Exploitatiebegroting

	Realisatie 2018	Budget 2019	Verwachte realisatie 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024
Netto omzet	16.872	17.414	17.085	17.779	18.041	18.307	18.576	18.849
Overige bedrijfsopbrengsten	3.234	3.096	3.305	3.382	3.412	3.443	3.474	3.505
Totaal bedrijfsopbrengsten	20.106	20.510	20.391	21.161	21.453	21.749	22.049	22.354
Lonen, salarissen en sociale lasten	2.760	2.779	2.760	3.137	3.181	3.226	3.271	3.317
Afschrijvingen op materiële vaste activa en bijzondere waardeverminderingen	1.018	1.281	1.090	1.408	1.558	1.549	1.536	1.389
Overige bedrijfslasten	11.311	10.137	8.918	10.171	9.937	9.802	10.000	10.004
Totaal bedrijfslasten	15.089	14.198	12.769	14.717	14.676	14.576	14.807	14.710
Bedrijfsresultaat	5.017	6.313	7.622	6.445	6.777	7.173	7.243	7.643
Financieel resultaat	2.965	3.461	2.539	2.229	2.167	1.788	1.469	1.507
Resultaat voor bijzondere baten en lasten	2.052	2.851	5.083	4.216	4.610	5.385	5.773	6.136
Bijzondere baten en lasten	-1.412	-	-1.113	-	-	-	-	-
Resultaat	3.464	2.851	6.196	4.216	4.610	5.385	5.773	6.136

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Het bovenstaande (categoriaal) overzicht laat zien dat het begrote resultaat 2020 uitkomt op € 4.216.000.

Venootschapsbelasting

Vanaf 1 januari 2017 zijn de zeehavens niet langer vrijgesteld van vennootschapsbelasting, zo ook Havenbedrijf Moerdijk. Sinds 2016 vindt hierover overleg plaats met de belastingdienst. Het is de verwachting dat we eind 2019 overeenstemming zullen bereiken met de belastingdienst over de fiscale openingsbalans en verdere uitgangspunten. Dit betekent dat tot die tijd onduidelijk is wat de (precieze) hoogte van de vennootschapsbelasting zal zijn. Daarom is in deze begroting alleen het resultaat voor belastingen opgenomen.

Hieronder volgt een toelichting op de (categoriale) exploitatiebegroting 2020 ten opzichte van de realisatie 2018 en de verwachte realisatie 2019 (gebaseerd op prognose uit de kwartaalrapportage 3^e kwartaal 2019).

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Netto omzet				
Haven- en kade gelden	6.344	6.820	6.362	6.594
Erfpacht en verhuur	10.528	10.594	10.723	11.186
Totaal Netto omzet	16.872	17.414	17.085	17.779

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De netto omzet stijgt in 2020 ten opzichte van (de realisatie) 2018 en de verwachte realisatie 2019. De haven- en kadegelden stijgen met name door indexering. De erfpacht en verhuur opbrengsten stijgen door indexering en nieuw gerealiseerde gronduitgiftes.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Overige bedrijfsopbrengsten				
Gebruiksvergoedingen	1.336	1.355	1.362	1.342
Vergoeding uitvoering publieke taken	1.202	1.202	1.202	1.224
Overige baten	696	540	742	817
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	3.234	3.096	3.305	3.382

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De overige bedrijfsopbrengsten vallen in 2020 hoger ten opzichte van 2018 en de verwachte realisatie 2019. Met name de overige baten vallen in 2020 hoger uit ten opzichte van 2018 en de verwachte realisatie 2019.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Lonen en salarissen				
Brutosalarissen	1.780	1.910	1.848	2.213
VUT/WW-uitkeringen	0	0	-8	-8
Uitzendkrachten en inhuur	209	100	63	100
Totaal Lonen en salarissen	1.989	2.010	1.904	2.305
Sociale lasten				
Pensioenlasten	256	267	300	296
Overige sociale lasten	195	198	210	220
Totaal sociale lasten	451	465	510	516
Overige personeelskosten				
Reis- en verblijfkosten	68	81	87	92
Opleidingskosten	68	55	40	58
Wervingskosten	22	25	25	15
Overige personeelskosten	163	144	195	152
Totaal overige personeelskosten	320	305	346	316
Totaal Lonen, salarissen en sociale lasten	2.760	2.779	2.760	3.137

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De lonen, salarissen en sociale lasten vallen in 2020 hoger uit dan in 2018 en de verwachte realisatie 2019 omdat ter versterking van de bestaande organisatie het aantal fte's in 2020 toeneemt.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Afschrijvingen materiële vaste activa				
Afschrijving materiële vaste activa	1.018	1.281	1.090	1.408
Totaal afschrijvingen materiële vaste activa	1.018	1.281	1.090	1.408
Bijzondere waardeverminderingen				
Afwaardering materiële vaste activa	0	0	0	0
Totaal bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
Totaal afschrijvingen materiële vaste activa	1.018	1.281	1.090	1.408

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De afschrijvingskosten nemen toe in 2020 ten opzichte van 2018 en de verwachte realisatie 2019 door meer investeringen waarover vanaf 2020 afgeschreven wordt.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Exploitatie kosten				
Uitvoering en beheerkosten	1.542	1.694	1.664	1.716
Dotatie aan voorzieningen	4.290	2.732	2.782	2.782
Kosten brandweerzorg	307	310	230	300
Overige exploitatie kosten	0	5	5	5
Totaal exploitatie kosten	6.140	4.741	4.681	4.803

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De overige exploitatiekosten vallen in 2020 lager uit dan in 2018 omdat in 2018 een grote dotatie aan de voorziening Waarborgregeling kern Moerdijk gedaan is. Het is de verwachting dat dit in 2019 en 2020 niet nodig is.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Algemene en administratiekosten				
Algemene advieskosten	1.630	1.662	1.796	1.640
Juridische advieskosten	114	60	60	60
Accountantskosten	79	95	102	103
Belasting advieskosten	21	51	51	15
Bestuurskosten	40	40	40	45
Administratie kosten derden	67	67	67	80
Overige algemene kosten	3	4	4	4
Totaal algemene en administratiekosten	1.952	1.978	2.120	1.948

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De algemene en administratiekosten vallen in 2020 lager uit dan de verwachte realisatie 2019 maar liggen op hetzelfde niveau als 2018.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Relatiebeheerkosten				
Advertenties	11	20	15	15
Evenementen	201	32	36	187
Website en social media kosten	11	115	40	15
Sponsoring en donaties (v.a. 2018 incl. vitaliteitsregeling)	50	100	100	100
Overige relatiebeheerkosten	9	8	8	8
Totaal relatiebeheerkosten	282	275	199	325

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De relatiebeheerkosten liggen in 2020 hoger dan in 2018 en de verwachte realisatie 2019. Ten opzichte van 2018 komt dat door hogere sponsoring en donaties (incl. vitaliteitsregeling) en ten opzichte van de verwachte realisatie 2019 door de kosten van de tweejaarlijkse open dag in 2020.

Het saldo van de vitaliteitsregeling per 1 januari 2020 bedraagt € 537.995 (saldo per 1 januari 2019 van € 462.995 – onttrekkingen 2019 van € 75.000 + toevoeging van € 150.000 uit winst 2019). De onttrekking 2020 is begroot op € 75.000.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Facilitaire kosten				
Kantiekosten	24	30	26	23
Kantoorbenodigdheden	9	14	14	10
Papier- en drukwerkkosten	44	47	51	53
Abonnementen, lidmaatschappen en vakliteratuur	57	55	60	61
Telefoonkosten	38	19	22	20
Portokosten	11	13	13	13
Totaal facilitaire kosten	184	178	185	179

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De facilitaire kosten 2020 liggen op hetzelfde niveau dan 2018 en de verwachte realisatie 2019.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Huisvestingskosten				
Onderhoudskosten gebouw, terrein en tuin	264	78	103	78
Schoonmaakkosten gebouw	54	60	60	58
Overige huisvestingskosten	13	13	13	14
Totaal huisvestingskosten	331	151	176	150

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De huisvestingskosten liggen in 2020 lager dan in 2018 omdat er toen sprake was van een eenmalige post groot onderhoud parkeerplaats en iets lager dan de verwachte realisatie 2019.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Overige kosten				
Huurkosten	35	36	36	36
Verzekeringskosten	85	76	106	116
Gas, water en elektriciteit kosten	278	224	269	245
Onroerendzaak belasting	185	190	190	193
Waterschapslasten	49	45	58	60
Onderhoudskosten	510	537	487	596
Nieuwe extra activiteiten	1.281	1.707	412	1.521
Totaal overige kosten	2.422	2.815	1.557	2.767

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

In 2020 liggen de totale overige kosten hoger dan in 2018 en de verwachte realisatie 2019. Enerzijds door meer kosten nieuwe extra activiteiten en anderzijds door hoger onderhoudskosten.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Rente lasten en soortgelijke lasten				
Rente lening o/g	5.622	5.812	5.182	4.777
Garantie premie	300	300	300	300
Derivaten	-25	-26	-26	-25
Overige rentelasten en bankkosten	23	6	6	6
Doorberekende rente naar grondexploitatie	-2.955	-2.630	-2.923	-2.828
Totaal rente lasten en soortgelijke lasten	2.965	3.461	2.539	2.229

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Ondanks dat er in 2020 meer geld geleend wordt dan in 2018 en 2019 leidt dit niet tot meer rentekosten omdat het rentepercentage waartegen geleend wordt lager ligt dan in 2018 en 2019. Omdat de boekwaarde van de grondexploitatie IPM in 2020 afneemt door uitgiftes wordt er in 2020 minder rente doorberekend dan in 2018 en 2019.

	Realisatie 2018	Begroting 2019	Verwachte realisatie 2019	Begroting 2020
Bijzondere baten en lasten				
Bijzondere baten	1.414	0	1.122	0
Bijzondere lasten	2	0	9	0
Totaal bijzondere baten en lasten	1.412	0	1.113	0
Totaal bijzondere baten en lasten	1.412	0	1.113	0

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Paragraaf Financiële positie

Beschikbaar op lange termijn	01/01/2019	31/12/2019	2020	2021	2022	2023	2024
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	12.496	17.219	20.550	24.194	28.418	32.933	37.719
Totaal Eigen Vermogen	105.856	110.579	113.910	117.554	121.778	126.293	131.079
Voorzieningen							
Egalisatievoorzieningen	8.568	8.009	4.374	4.439	4.803	5.288	5.050
Waarborgregeling kern Moerdijk Base Case te voldoen in 2030	6.114	6.464	6.814	7.164	7.200	7.200	7.200
Totaal Voorzieningen	14.682	14.473	11.187	11.603	12.002	12.488	12.250
Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer							
Lening o/g GR/BVO Havenschap Moerdijk	126.666	105.914	114.754	117.226	119.129	118.511	115.631
Afkoop erfpacht	3.201	2.705	2.209	1.713	1.217	742	699
Nog te betalen	40.931	41.954	43.003	44.078	45.180	46.309	47.467
Totaal vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer	170.797	150.573	159.966	163.017	165.525	165.562	163.797
Totaal beschikbaar op langere termijn	291.336	275.624	285.063	292.173	299.306	304.343	307.126
Materiële vaste activa							
Investeringen	141.298	140.924	171.529	191.497	199.439	207.393	215.494
Nog niet uitgegeven gronden etc	69.318	69.787	55.039	44.078	45.180	46.310	47.467
Vast activa in ontwikkeling	72.914	72.182	68.317	67.340	66.213	62.327	55.453
Totaal materiële vaste activa	283.530	282.893	294.885	302.915	310.831	316.029	318.414
Financiële vaste activa							
Investeringen in overige financiële vaste activa	9.584	8.807	8.464	8.162	7.854	7.539	7.216
Overige vorderingen	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327	10.327
Totaal financiële vaste activa	19.912	19.134	18.791	18.490	18.182	17.866	17.544
Totaal benodigd op langere termijn	303.442	302.028	313.676	321.405	329.013	333.896	335.958
Schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of korter	11.000	26.478	28.689	29.306	29.782	29.628	28.908
Saldo beschikbaar als werkkapitaal	-1.106	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 2020 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 2020 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 is een tariefstijging van 1,4% vastgesteld, 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 2020 opgesteld voor de overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart. Voor de overige overslag en opbrengsten zee- en binnenvaart is op basis van de realisatie 2018 en realisatie tot en met juni 2019 een raming voor 2020 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 is een tariefsverhoging van 1,4% vastgesteld.

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

De kosten voor 2020 worden grotendeels gebaseerd op de gemaakte kosten in 2018 en tot en met juni 2019. De onderbouwingen bestaan uit een prijs- en hoeveelheidsfactor. Indien van toepassing worden kosten voor 2020 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 1,4%.

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.

Paragraaf Tarieven

Het havenbedrijf kent de volgende tarieven:

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

De directie van het Havenbedrijf Moerdijk N.V. stelt het Tarievenreglement 2020 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 € 110,6 miljoen per 1 januari 2020.

Beschikbare weerstandscapaciteit	
Eigen vermogen	110.579
Totaal	110.579

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

De benodigde weerstandscapaciteit bedraagt € 15,9 miljoen gebaseerd op de update van het financieel risicoplan in juni 2019. De benodigde weerstandscapaciteit is met € 1,5 miljoen toegenomen ten opzichte de update van oktober 2018. Met name omdat de verwachte risicowaarde voor de Waarborgregeling kern Moerdijk is toegenomen. Hiertegenover staat dat het aantal risico's is teruggebracht van 30 naar 26 omdat er een aantal risico's nagenoeg hetzelfde waren.

Benodigde weerstandscapaciteit	
Risicowaarde alle risico's reguliere exploitatie	15.899
Totaal	15.899

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

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 Rijksvaarwegbeheerder 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 vooruitgekeken (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 rioleringssysteem 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)onderhouds-behoefte. Tegelijkertijd heeft het havenbedrijf het kantoor naar aanleiding van de zelfstandiging gerestyled. 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 heeft het havenbedrijf met succes ingezet 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 zijn hier onderdeel van geweest.

Onderhoud Observatie- en beveiligingsvoorzieningen

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

Paragraaf

Financiering en treasury

Algemene ontwikkelingen rentebeleid

De groei van de wereldeconomie loopt in de komende jaren naar verwachting wat terug. De korte rentetarieven blijven naar verwachting onveranderd, de lange rentetarieven lopen een fractie op en blijven daardoor op een zeer laag niveau.

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)
Stand per 1 januari 2020	132,4
Nieuwe leningen	11,5
Reguliere aflossingen	0,4
Vervroegde aflossingen	0
Renteanpassing (oud percentage)	0
Renteanpassing (nieuw percentage)	0
Stand per 31 december 2020	143,4

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.

Voor de financiering waarvoor de rente (nog) niet vast staat wordt een rentetarief van 1% gehanteerd in de begroting.

Conform de kredietovereenkomst dient de NV jaarlijks een garantiepremie 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	2020
ICR (Intrest Coverage Ratio, EBITDA/rentekosten)	> 2	2,1
DEBT/EBITDA (waarbij DEBT = rentedragende schulden)	< 7	13,4
Solvabiliteitsratio (EV/TV)	> 30%	40%
Rentekosten op jaarbasis		€ 5.052.000
Gemiddeld rente percentage (rentekosten/rentedragende schulden)		3,52%

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.

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 wordt gedekt uit de contributie van de bedrijven aan de stichting. Het havenbedrijf heeft echter geen financieel belang in de stichting zelf.
- 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.

- 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. De gronden worden door/namens de provincie Noord-Brabant gesaneerd. 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	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal 2020-2024
Uitgaven in m ²	81.748	122.633	0	0	0	204.381
Uitgaven tegen boekwaarde	15.797	12.036	-	-	-	27.833

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Het is de verwachting dat in 2020 circa 82.000 m² in erfpacht/huur uitgegeven zal worden uit Nog uit te geven. Uitgiftes in reguliere erfpacht/huur worden tegen boekwaarde/kostprijs verwerkt.

Grondexploitatie IPM	2020	2021	2022	2023	2024	Totaal 2020-2024
Uitgiften in m ²	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
Uitgiften tegen boekwaarde	9.490	9.490	9.490	9.490	9.490	47.452
Kosten incl. rente	5.625	8.514	8.363	5.605	2.617	30.724

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

Het is de verwachting dat in 2020 circa 80.000 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 2020 voor € 5.625.000 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.

BIJLAGE 1: Investeringsplan 2020 en verder

	Totaal	2020	2021	2022	2023	2024	Na 2024
Uitgaven (groot onderhoud) ten laste van voorzieningen							
Waarborgregeling kern Moerdijk Base Case te voldoen in 2030	7.200						7.200
Riolering en waterhuishouding	5.445	2.695	844	739	717	450	
Infra droog	3.280	1.556	600	226	119	779	
Infra nat	2.730	990	410	410	410	510	
Baggeren	2.290	540	250	425	425	650	
Totaal uitgaven (groot onderhoud) ten laste van voorzieningen	20.945	5.781	2.104	1.800	1.671	2.389	7.200
Uitgaven waarop afgeschreven zal worden							
Beveiligingsapp	1.650	1.650					
Investering Solarpark 1 ^e fase (nog over te besluiten)	5.100	5.100					
Totaal uitgaven waarop afgeschreven zal worden	6.750	6.750	-	-	-	-	-
Uitgaven die ten laste van het resultaat komen							
Vitaliteitsregeling	375	75	75	75	75	75	
Spoorcapaciteit en -veiligheid waarvan de komende jaren € 6,8 mln voor rekening HbM	6.839	1.516	1.734	-	-		3.589
Totaal uitgaven die ten laste van het resultaat komen	7.214	1.591	1.809	75	75	75	3.589
Totaal uitgaven investeringsplan HbM 2020 en verder	34.909	14.122	3.913	1.875	1.746	2.464	10.789

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

BIJLAGE 2: Liquiditeitsplanning

Hieronder volgt de liquiditeitsplanning van Havenbedrijf Moerdijk NV voor 2020.

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.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Operationele kasstroom						
Operationele kasstroom	1.054	1.796	5.919	6.480	6.851	6.259
Totale operationele kasstroom	1.054	1.796	5.919	6.480	6.851	6.259
Investeringskasstroom						
Investeringskasstroom	-8.874	-13.399	-9.589	-9.465	-6.734	-3.775
Totale investeringskasstroom	-8.874	-13.399	-9.589	-9.465	-6.734	-3.775
Financieringskasstroom						
Financieringskasstroom	7.820	11.603	3.670	2.985	-117	-2.485
Totale financieringskasstroom	7.820	11.603	3.670	2.985	-117	-2.485
Totale kasstroom	0	0	0	0	0	0

Alle bedragen x 1.000 Euro (€)

