

## **Businessplan 2010-2014**

Voorwoord	5
De wereld om ons heen	6
De plaats van Groningen Seaports	6
Ambitie en visie	7
Missie en stakeholders	7
Positie en trends	9
Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen	15
Bedrijf Groningen Seaports	18

## **Voorwoord**

De economische crisis laat ook onze havens niet onberoerd. De overslag in de havens daalde en diverse bedrijven op onze terreinen kwamen in moeilijkheden. De uitgifte van grond is boven prognose, ook al zijn er minder nieuwe prospects. Vanwege de honger in de markt de aanleg van nieuwe infrastructuur aanzienlijk goedkoper uitvalt dan gepland.

In de loop van 2010/2011 wordt Groningen Seaports een N.V. Daarmee staat de organisatie aan het begin van een nieuw tijdperk, dat nieuwe eisen stelt en andere verantwoordelijkheden met zich meebrengt.

Die verzelfstandiging komt op het moment dat het kabinet een nieuw mainportbeleid lanceert dat Nederland ook in de toekomst moet verzekeren van zijn leidende logistieke positie in Europa. Daarvoor is het noodzakelijk dat alle zeehavens, rail- en binnenvaartterminals en overige logistieke knooppunten met elkaar één netwerk vormen, Mainport Holland. De directie van Groningen Seaports juicht nauwere samenwerking toe. Zij biedt goede kansen voor intensieve samenwerking op het gebied van o.a. short-sea, chemie, energie en rail. Daarom zal Groningen Seaports in 2010 het initiatief nemen om verdere samenwerkingsmogelijkheden met Rotterdam en de andere grote Nederlandse zeehavens.

Dat neemt niet weg dat wij ook samenwerking met de havens van Nedersachsen blijven nastreven, zoals vastgelegd in het Pact van Assen. Door de Eemsdelta te ontwikkelen tot een krachtige euregionale mainport kunnen wij profiteren van de ontwikkelingen in zowel Rotterdam als Hamburg.

Om onze rol in zowel de Eemsdelta als Mainport Holland goed te kunnen vervullen zijn investeringen nodig in de infrastructuur van onze achterlandverbindingen. En in onze medewerkers om het organiserend vermogen van de onderneming te vergroten.

De komende jaren willen wij ook benutten om de vergroening en verduurzaming van onze havens te versnellen en daarin een leidende positie te nemen.

### **De wereld om ons heen**

De wereldeconomie lijkt over zijn dieptepunt heen. Daarmee nemen investeringen en handel de komende jaren weer toe. Nederland gaat dat naar verwachting vanaf medio 2010 merken.

De komende decennia zal de overslag in Nederland fors doorgroeien. In zijn nieuwe mainportbeleid heeft het kabinet voorzien in intensieve samenwerking tussen Rotterdam en onder andere onze havens om die sterke groei op te vangen. Rotterdam zal zich dan voornamelijk richten op intercontinentale afhandeling. Dat biedt goede kansen voor onze havens en Groningen Railport als hub van Rotterdam.

Intussen is er een ontwikkeling gaande waarbij niet langer alleen havens, maar de gehele ketens waarvan zij deel uitmaken met elkaar concurreren. Dat vraagt om opperste efficiency en regie. Daar ligt voor ons een nieuwe uitdaging. Op de ketenontwikkelingen willen wij inspelen door samenwerking te zoeken met andere zee- en binnenhavens, logistieke knooppunten in het achterland en industrie centra. Zo kunnen wij optimale prestaties leveren op het gebied van kostenefficiency en service.

### **De plaats van Groningen Seaports**

Groningen Seaports is zowel voor de energievoorziening als de chemische productie van nationaal strategisch belang. Op het gebied van logistiek kent het kabinet onze havens en Groningen Railport eveneens een nationaal belang toe, als onderdeel van het Mainport Netwerk Nederland.

De huidige groei van Groningen Seaports komt echter vooral voort uit investeringen van derden en niet uit logistieke activiteit. Vanaf 2011 trekt de logistiek echter sterk aan door de overslag van olie, steenkool en biomassa voor de energiecentrales die vanaf die tijd in de Eemshaven in bedrijf komen. Ook de mogelijke komst van LNG zorgt voor meer logistieke activiteit in de Eemshaven, terwijl de herstelde economie eveneens een bijdrage aan groei in dat segment zal geven.

Die ontwikkelingen en de verwachte voortgaande groei in de komende decennia maken opwaardering van de infrastructuur van onze achterlandverbindingen noodzakelijk. Het gevaar bestaat dat vanwege de huidige economische crisis de aandacht verslapt voor de noodzaak van dit soort strategische investeringen. Zij zijn echter nodig vanwege structurele ontwikkelingen in de internationale economie, in handel, transport en logistiek en in de sectoren chemie en energie.

Dat alles realiseren wij aan de hand van strakke duurzaamheidscriteria.

## **Ambitie en visie**

**Groningen Seaports heeft de ambitie een belangrijke rol te spelen in de economische ontwikkeling van Noord-Nederland en Noord-Duitsland.**

Wij realiseren onze ambitie door in te zetten op vijf sectoren: energie, chemie, agribusiness, recycling en logistiek. Op dat laatste terrein zien wij goede kansen voor samenwerking met Rotterdam, vooral op het gebied van short sea en uitbouw van beider sterke posities in de chemie en energie..

Bij dit alles heeft Groningen Seaports een krachtige uitgangspositie. De havens hebben een open diepzeeverbinding en liggen gunstig ten opzichte van het Europese achterland. Er is veel havengerelateerde industrie aanwezig, die profiteert van een multimodale toegang tot het gebied via water, weg, rail, lucht en snelle datakabel. Bovendien bieden de (haven-)logistieke en industriële activiteiten volop synergetische, schaal- en clustervoordelen.

Die sterkten zijn echter geen garantie voor toekomstig succes. Want in de Eemshaven lopen we de komende jaren aan tegen ruimtegebrek, terwijl de capaciteit van de achterlandverbindingen niet berekend is op de groeiende vervoersstromen. Het gevaar bestaat dat vanwege de huidige economische crisis de aandacht verslapt voor de noodzaak daarin te investeren. Dat blijft echter nodig vanwege structurele ontwikkelingen in de internationale economie, in handel, transport en logistiek en in de sectoren chemie en energie.

Intussen heeft Noord-Nederland een strategie gepresenteerd voor opslag en gebruik van CO<sub>2</sub>. Noord-Nederland wil onder nader te bepalen voorwaarden vanaf 2015 CO<sub>2</sub> gaan afvangen en ondergronds opslaan. In acht jaar tijd moet het jaarlijkse opslagvolume zijn uitgegroeid tot 15 megaton. Dat is vijftien procent van de totale industriële CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland en dus een aanzienlijke bijdrage aan de CO<sub>2</sub>-reductieplannen van het kabinet. Een niet onbelangrijk deel van dat koolzuurgas kan worden benut bij de productie van algen in ons beheersgebied.

## **Missie en stakeholders**

### **Missie**

Groningen Seaports bestaat om verantwoord, integer en duurzaam economische activiteiten - en dus werkgelegenheid - te stimuleren in de onder haar beheer of regie vallende havens, bedrijventerreinen en andere logistieke knooppunten.

Bij de uitvoering van die missie communiceren wij intensief met de omwonenden om bij hen draagvlak te scheppen voor het beleid en de plannen van Groningen Seaports. Tot die omwonenden worden ook de bewoners van het Duitse waddeneiland Borkum gerekend.

De afgelopen tien jaar hebben alleen al de ontwikkelingen in de Eemshaven direct en indirect werk gebracht voor meer dan 1000 mensen. De bedrijven die zich daar de komende vijf jaar vestigen, zullen nog eens zo'n aantal mensen direct en indirect aan werk helpen.

### **Stakeholders**

Groningen Seaports heeft te maken met een scala aan betrokkenen (personen, instellingen en groeperingen) die zich op verschillende manieren en momenten manifesteren. De invloed van deze *stakeholders* op de organisatie verschilt en daarom is het goed een ordening aan te brengen naar het belang dat zij voor ons vertegenwoordigen.

Wij onderscheiden:

a. Afhankelijkheidsgroepen

Zonder deze groepen kan Groningen Seaports niet bestaan. Het gaat hier niet alleen om de participanten en bestuurders, maar ook om werknemers, klanten, logistieke dienstverleners, industriële dienstverleners, zakelijke dienstverleners, overheden en leveranciers. Zij leveren een wezenlijke bijdrage aan de realisering van de ondernemingsdoelstellingen.

b. Relatiegroepen

Deze groepen kunnen, hoewel niet rechtstreeks betrokken bij Groningen Seaports, wel invloed uitoefenen op het beleid. Het gaat hier om politieke partijen, natuurbeschermingsorganisaties, actiegroepen, vakbonden, belangenorganisaties, concurrenten, omwonenden en de media. Zij leveren geen directe bijdrage aan de realisering van de ondernemingsdoelstellingen, maar kunnen wel direct of indirect het ondernemingsbeleid beïnvloeden.

c. Publiek

Een brede groep van mensen en organisaties, die weinig directe invloed hebben op het beleid van Groningen Seaports, maar uit een oogpunt van reputatiebehartiging en draagvlak van belang kunnen zijn.

Binnen deze omgevingsvelden kunnen verschuivingen optreden in de mate van afhankelijkheid. Die beïnvloeden de contacten met de betrokken *stakeholders* naar aard, prioriteit, intensiteit en middelen.

## **POSITIE EN TRENDS**

### **a. Economie**

#### **Wereldeconomie: uit het dal**

De wereldeconomie herstelt zich langzaam van de grootste recessie sinds de Tweede Wereldoorlog. Het Internationale Monetaire Fonds verwacht voor 2010 een groei van 2,5 %. Voor de eurozone wordt volgend jaar een bescheiden groei verwacht van 0,25%.

#### *Nederlandse economie herstelt traag*

De ramingen voor de economische groei in 2010 lopen uiteen van -0,25% tot +0,25 %, waarbij het Centraal Plan Bureau (CPB) op een nulgroei uitkomt. Het CPB verwacht verder dat als gevolg van de economische situatie de investeringen van het bedrijfsleven in 2010 9,5% minder zullen zijn. Verder wordt een exportplus verwacht van drie procent en een importmin van 0,25 %. Dat alles exclusief de uitvoer van energie.

#### *Regionale economie succesvol*

In 2008 was het gebied waar wij actief zijn de regio met het best presterende bedrijfsleven van Nederland, blijkt uit onderzoek van Rabobank. Die positie danken wij vooral aan investeringen in de Eemshaven en Delfzijl. Het bedrijfsleven in de rest van de provincie Groningen eindigde eveneens bij de beste vijf van veertig Nederlandse regio's.

Rabobank brengt elk jaar een Regio Top 40 uit van economische prestaties. In 2008 waren de eerste tien plaatsen voor:

1. Delfzijl en omgeving
2. Flevoland
3. IJmond
4. Noord-Overijssel
5. Overig Groningen (incl. Eemshaven)
6. Groot-Rijnmond
7. Zuidwest-Friesland
8. Zuidoost-Zuid-Holland
9. Utrecht
10. Twente

In 2007 bezette ons beheersgebied al de derde plaats. Opmerkelijk is dat de randstad in 2008 zwakker presteerde. Dat is volgens Rabobank vooral te wijten aan 'de zeer beperkte groei van productie, investeringen en winst'. Traditioneel goed presterende regio's als Groot-

Amsterdam en Utrecht deden het in 2008 relatief slecht. Alleen IJmond en Groot-Rijnmond konden hun hoge posities op respectievelijk de derde en zesde plaats handhaven.

#### *Noord-Nederland aantrekkelijk als vestigingsplaats*

Als vestigingsplaats heeft Noord-Nederland een aantal in het oog springende voordelen. Dat heeft onder andere te maken met de beschikbaarheid van terreinen, terwijl de achterlandverbindingen niet de congestie kennen van regio's als de randstad en Hamburg. Een andere belangrijke factor die bijdraagt aan het gunstige vestigingsklimaat is de herkenbare clustering van de industrie in bijvoorbeeld een Energy Park en een Chemie Park. Betaalbare woningen en veel open ruimte bepalen de waardering voor de regio als woongebied. Vergeleken met Groot-Rijnmond en Groot-Amsterdam scoort de regio op vrijwel alle fronten beter.

#### *Groeisectoren*

Belangrijke groei verwachten wij de komende jaren in de sectoren Energie, Chemie, Logistiek, MERA en Agribusiness. In de Eemshaven is een Energy Park in ontwikkeling, waar de komende jaren drie energiecentrales worden gebouwd die samen goed zijn voor de productie van een kwart van de Nederlandse elektriciteitsbehoefte. In 2010 komt de E.on-centrale in Delfzijl in bedrijf. De komst van al die industrie brengt belangrijke nieuwe ladingstromen met zich mee. Alleen al daardoor nemen de logistieke activiteiten de komende jaren aanzienlijk toe. Intussen bieden de groeiende vraag naar groene energie en de vergroening van de chemie volop kansen voor agribusiness.

### **b. Regionaal economisch beleid**

#### *Pieken in de Delta*

Het kabinetsbeleid gaat ervan uit dat je voor structurele economische groei moet excelleren. Daar zijn sterktes voor nodig die volgens Den Haag slechts in een klein aantal regio's in Nederland voorhanden zijn.

In dat beleid neemt de Eemshaven een prominente plaats in. De ambitie van Groningen Seaports om zich te ontwikkelen tot een 'multimodaal knooppunt in een logistiek netwerk dat Noord-Europa met de rest van het continent verbindt' is in het regeringsbeleid opgenomen als een kansrijk initiatief dat de steun van Den Haag verdient.

#### *Taskforce Eemsdelta*

Groningen Seaports heeft in 2003 een bi-laterale *Taskforce Eemsdelta* ingesteld om een marsroute te ontwerpen voor de gezamenlijke ontwikkeling van het gebied. In die werkgroep zaten vooraanstaande en invloedrijke deskundigen op het terrein van logistiek, regionale economie en openbaar bestuur uit Nederland en Nedersachsen. De resultaten van hun werk

zijn in 2006 vastgelegd in het Pact van Assen waarin Nederland en Nedersachsen hebben afgesproken nauwer te gaan samenwerken op maritiem gebied. Samenwerking tussen de zeehavens is daarvoor cruciaal.

Het initiatief tot samenwerking moet bij de havens zelf vandaan komen. Groningen Seaports ziet goede mogelijkheden in een gezamenlijke positionering en promotie van het gebied en in nauwere operationeel maritieme samenwerking.

### **c. Mainport-, zeehaven en binnenvaartbeleid**

#### **Mainportbeleid**

Voor de economische toekomst van Nederland moeten de zeehavens meer gaan samenwerken. Het kabinet vreest dat Rotterdam anders zijn leidende positie in Europa verliest, waardoor de Nederlandse economie ernstige schade oploopt. Het kabinet vraagt daarom van de andere zeehavens met Rotterdam een efficiënt netwerk te vormen waarin niet alleen zeehavens, maar ook rail- en binnenvaartterminals en andere logistieke knooppunten zijn opgenomen. Op die manier ontstaat een Mainport Holland dat met succes kan concurreren met andere logistieke ketens in Noord West Europa. Daarbij wil het kabinet ook de havengerelateerde industrie versterken, vooral in de sectoren energie en chemie.

Groningen Seaports is een warm voorstander van het Mainport Netwerk Nederland zoals het kabinet voor ogen staat. Die samenwerking versterkt niet alleen de positie van Rotterdam, maar ook van Groningen Seaports. Onder andere doordat zij een intercontinentale dimensie geeft aan onze euregionale functie.

#### **Zeehavenbeleid**

In het zeehavenbeleid kiest het kabinet voor versterking van de rol van de zeehavens in de nationale economie. Daarvoor moeten Nederlandse zeehavens internationale knooppunten zijn in transportketens met door de klanten gewenste serviceniveaus. Daardoor zijn ze ook een aantrekkelijke vestigingsplaats voor clusters van industrie, handel, transport en logistieke dienstverlening. Om die taak te kunnen volbrengen verwachten de Nederlandse zeehavens een 'level playing field' tussen alle Europese havens.

Met het zeehavenbeleid levert het rijk bestuur op maat en stelt het de marktwerking voorop. Daarbij maakt Den Haag onderscheid tussen havens met een (inter-)nationaal en met een regionaal verzorgingsgebied. Vanwege de beperkte financiële middelen van het rijk genieten plannen met een aantoonbaar nationaal belang de voorkeur boven projecten met een meer regionale uitstraling.

Voor Groningen Seaports blijven rijksinvesteringen wel mogelijk, maar dan moet aantoonbaar serieuze marktinteresse bestaan voor het betrokken project. Zo erkent het kabinet onze mogelijkheden en bevestigt daarmee nogmaals de kabinetsaanwijzing van de Eemsdelta als een regio van nationaal belang.

Die benadering heeft geresulteerd in het kabinetsbesluit de vaargeul naar de Eemshaven bevaarbaar te maken voor schepen met een diepgang van 14 meter. De Eemshaven wordt daardoor bereikbaar voor grotere typen schepen, waarmee onze marktkansen aanzienlijk toenemen.

### **Binnenvaartbeleid**

Het kabinet ziet de binnenvaart als een 'cruciaal onderdeel van de voor Nederland en Europa belangrijke supply chains'. Onderbenutting van de potentie van de binnenvaart zou volgens het kabinet een gemiste kans zijn, omdat het vervoer over weg en spoor tot steeds grotere problemen leidt. Het beleid voor de binnenvaart richt zich daarom vooral op optimalisering van de natte infrastructuur. Achterstallig onderhoud aan vaarwegen moet – voor zover het rijk zelf verantwoordelijk is – in 2016 zijn weggewerkt, twee jaar eerder dan aanvankelijk de bedoeling was. Lagere overheden moeten de vaarwegen en havens waarvoor zij verantwoordelijk zijn al in 2012 op orde hebben.

### **d. Europees beleid**

#### **Europees maritiem beleid**

Sinds december 2007 kent Europa een integraal maritiem beleid. Daarmee komt een einde aan de versnipperde benadering van wat Brussel graag de levensader van de Europese economie noemt: de zee. Uitgangspunt van het nieuwe beleid is dat Europa voor z'n welvaart en welzijn van de zee afhankelijk is. Het nieuwe beleid verschaft Brussel de politieke instrumenten om alle zeegebonden en zeegerelateerde activiteiten in de unie duurzaam en hernieuwbaar tot ontwikkeling te laten komen. Dat reikt verder dan een zeebeleid alleen. De integrale aanpak raakt alle beleidsterreinen van de unie én de individuele lidstaten, provincies en kustgemeenten. Zeehavens worden daarbij niet langer alleen gezien en tegemoetgetreden als schakels in een logistieke keten, maar bijvoorbeeld ook – met alle impact die dat heeft op hun omgeving – als woon- en leefgebied, als toeristische bestemming en als uitvalsbasis voor visserij en offshore industrie.

In het Europese maritieme beleid hangt alles met elkaar samen. De komende jaren wordt die samenhang duidelijk in een reeks van richtlijnen op allerlei gebieden die aan de zee te linken zijn. En om de twee jaar – voor het eerst in december 2009 – evalueren de Europese regeringsleiders of hun maritieme beleid zoden aan de dijk zet.

## **Europees zeehavenbeleid**

Als vervolg op z'n maritieme beleid kwam de Europese Commissie al in 2008 met een nieuw Europees zeehavenbeleid. Daarin hanteert zij als uitgangspunt dat havens eerst een efficiencyslag moeten maken voordat ze zich op uitbreiding mogen richten. Nieuwe havenuitrusting, stipte afspraken aan de terminals voor vrachtwagens, treinen en schepen kunnen mét een geïntegreerd beheer van de vervoersketen al een groot aantal problemen oplossen. Evenals de ontwikkeling van alternatieve routes om havens met een overcapaciteit beter te benutten. Die mogelijkheden wil de Commissie eerst aantoonbaar zien onderzocht voordat de aanleg van nieuwe infrastructuur ook maar wordt overwogen.

De Commissie wil dat dat soort overwegingen regelmatig worden besproken met àlle belanghebbenden in én buiten de logistieke keten. Daarbij moet leidend zijn dat de aanleg van nieuwe en uitbreiding van bestaande zeehavens het verkeer rationeler over Europa verdeelt. Dat kan de Commissie nog niet met regelgeving afdwingen, maar ze vindt wel dat de lidstaten en hun havens zo'n houding moeten aannemen om 'tegenmoet te komen aan de actuele bezorgdheid over de duurzaamheid van het vervoer'.

Daarbij heeft de Commissie een stevige stok achter de deur. Want in 2010 gaat zij bij de beoordeling van de Trans-Europese Netwerken de achterlandverbindingen van alle zeehavens en hun bijdrage aan een evenwichtiger verdeling van de vervoersstromen over Europa meenemen.

In het nieuwe zeehavenbeleid geeft de Commissie ook een visie op de rol van de overheid bij de aansturing en financiering van de havens. Zij ziet geen reden om de aansturing van de havens in Europa te harmoniseren, maar vindt dat dat het beste op lokaal/regionaal niveau kan worden geregeld. Wel vindt zij dat havenautoriteiten hun taken beter kunnen vervullen als zij voldoende autonoom zijn. In dat verband herinnert de Commissie eraan dat financiële autonomie een vereiste is om investeringen efficiënt te gebruiken en de havens in staat te stellen zich verder te ontwikkelen.

Om dat te bevorderen en om gelijke concurrentieverhoudingen te scheppen en te waarborgen komt Brussel nog met duidelijke regelgeving voor overheidssteun aan havens. Groningen Seaports blijft hieromtrent, samen met de andere Nederlandse zeehavens, druk uitoefenen op Brussel om zo sneller tot het gewenst Europese level playing field te komen.

## **Europees douanebeleid**

De Europese Commissie heeft de wetgeving op het gebied van het beheer van de buitengrenzen afgerond. Dat leidt tot een omvangrijke reorganisatie van de douanediens- ten in de Europese Unie, die vanaf 2013 als één Europees douane-apparaat moeten opereren.

Voor ons heeft die reorganisatie tot gevolg dat de douanepost op Groningen Railport wordt opgeheven, maar dat in de Eemshaven een uitgebreide douanevestiging in stand blijft. De al ingevoerde elektronische verwerking van ladinggegevens heeft tot een aanzienlijk efficiëntere afhandeling geleid.

## **STERKTEN, ZWAKTEN, KANSEN EN BEDREIGINGEN**

### ***Sterkten***

- Havens Delfzijl en Eemshaven bieden voldoende aanbod fysieke ruimte met een zware bestemmingsplancategorie (t/m cat. 6).
- Aanwezigheid van goed geoutilleerde bedrijventerreinen met ondergrondse leidingsystemen waaronder perslucht en stikstof te Delfzijl.
- Beide havens hebben een logistieke functie voor een relatief groot achterland inclusief Noord-Duitsland door zeevaart en binnenvaarthaven en spoornetwerk, alle zonder congesties. Ook niet in de havens.
- Excellente aansluitingen op het hoofdnet voor electriciteit en aardgas(rotonde) en ICT voorzieningen.
- Het achterland heeft een sterk agrarisch profiel, de akkerbouw is sterk vertegenwoordigd. De havens hebben een potentieel sterke positie voor verwerken van stromen uit het achterland.
- De havens liggen geografisch binnen de "Energy Valley" en profiteren daar (in)direct van. Energy Port in de Energy Valley.
- Goede lokale samenwerking tussen lokale en provinciale overheden gericht op vergunningenmanagement.
- 20% van het landelijk opgesteld elektrisch vermogen (groeiend naar > 30%) en 15% van de chemische industrie in Nederland is aanwezig in de havengebieden van Groningen Seaports.
- Klantgerichte houding van Groningen Seaports.
- Betrokken, loyaal, flexibel en hardwerkend personeel.
- Greenfield locatie met nog veel keuzevrijheid (aansluiten op omringende infra/bedrijven).
- Imago van havens (hier gebeurt het).
- Directe nabijheid- en makkelijk winbare grondstoffen als MgCl en NaCl. (bovenop voorraad)
- Ondergrondse opslagmogelijkheden voor gassen en vloeistoffen (CO<sub>2</sub> en olie en gas)
- Financiële positie en leencapaciteit van Groningen Seaports
- Groningen Seaports heeft eigendom van de ondergrond en opstallen.
- Goede public affairs
- Infiltratie van Groningen Seaports in zakelijke netwerken

### ***Zwakten***

- Relatief decentrale ligging ten opzichte van bepaalde grondstoflocaties en consumenten afzetmarkten in relatie tot logistieke netwerken.
- Relatief eenzijdige bedrijvigheid (zout en gas gebaseerd) met ijle economische structuur.
- Ontbrekende koppeling met fijn chemie.

- Het beslissingskader van grote bedrijven is niet in de regio aanwezig. Geen hoofdkantoren aanwezig.
- Er is geen aansluiting op het Europese ethyleen-netwerk.
- Door de beperkte afmetingen van de zeesluis te Delfzijl is er geen tweebaksduwvaart via de sluis mogelijk. Hierdoor is volumetransport vanuit binnenland naar Eemshaven en Duitsland beperkt.
- Door een relatief eenzijdige bedrijvigheid is er een hogere drempel tot het realiseren van synergie door uitwisselen van stromen.
- Geen fysieke verbindingen tussen Eemshaven en Delfzijl zoals pijpleidingen.
- Kwalitatief arbeidsaanbod is onderontwikkeld in de regio. Kader zoekt interessant woon + leefniveau en is daarbij met name georiënteerd op en rondom de Stad Groningen.
- Gebrekkige samenwerking tussen NL – en Duitse zeehavens
- Voorraad bedrijventerrein in Eemshaven is relatief klein.
- Nog geen faciliteit voor het opslaan en blenden van olie of brandstoffen.
- Afstand tot industriële centra van Europa is groter in vergelijking tot andere havens.
- Onstabiele prijsvorming van biomassa werkt contraproductief bij afzetmogelijkheden vanuit de primaire landbouw en import van biomassa vanuit het buitenland.

### **Kansen**

- Verdieping en uitbreiding vaargeul
- Waddenfondsgelden en compensatiegelden ZZL
- Leidingenstraat
- GSP wordt energiecluster van nationaal en euregionaal belang
- Verdubbeling N33 tot aan Appingedam
- Samenwerking met andere havens
- Vergroening van industriële en logistieke processen.
- De aanwezigheid van grootschalige chemie als afnemer van energie.
- Base chemicals als solide basis voor productie fijnchemicaliën.
- Beschikbaar komen van commodities als gassen als syngas, O<sub>2</sub>, H<sub>2</sub>.
- Gebruik reststromen energieopwekking voor alternatieve projecten
- Verplichte bijmenging van brandstoffen (biodiesel en bio ethanol).
- Eemshaven wordt een kolenhub en biomassahub door aanwezigheid Nuon en RWE en geeft daarmee spinoff naar ontwikkeling van biomassa initiatieven.
- Kennisdorp Weiwerd en kennisbrug naar Groningen

### **Bedreigingen**

- Snelle ontwikkelingen stellen hoge eisen aan groei/ontwikkeling managers
- Geen level playing field
- Steeds scherpere milieueisen en strakkere wetgeving

- Wegvallen subsidies
- Is er op termijn voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar om aan de vraag van de industrie te voldoen?
- Trage aanleg van nieuwe infrastructuur in achterlandverbindingen
- Sterk toenemend wegtransport in combinatie met beperkte uitbreiding van de capaciteit van de bestaande wegeninfrastructuur veroorzaakt dat de wegeninfrastructuur in de havens snel vol loopt.
- Snel ontwikkelende havens rondom Groningen Seaports zoals Wilhemshaven (LNG/ ethyleen/ olieopslag).

## **BEDRIJF GRONINGEN SEAPORTS**

### **a. Algemeen**

De aard van een zeehavenbedrijf vergt investeringen die pas op middellange termijn rendement opleveren. Zoals de aanleg van extra kadecapaciteit in de Eemshaven, een buisleidingenstraat tussen Eemshaven en Delfzijl, bulkopslag en meer shortsea-faciliteiten in de Eemshaven en herstructurering van industrie- en bedrijventerreinen. De komende jaren zullen we bovendien de mogelijkheid onderzoeken tot het terugkopen van reeds uitgegeven maar nog ongebruikte gronden om nieuwe vestigingen mogelijk te blijven maken ook als de beschikbare ruimte schaars wordt. Met deze 'inbreidingsoperatie' volgen wij de zogenoemde SER-ladder: eerst bestaande ruimte beter benutten, vervolgens door herstructurering en samenwerking ruimte winnen en pas als laatste nieuwe terreinen ontwikkelen.

Groningen Seaports ontwikkelt zijn industrie- en bedrijventerreinen in clusters die een afhankelijke samenhang vertonen met de havens en daardoor een optimale economische toevoeging bieden. In Delfzijl is een belangrijk chemisch cluster op het duurzame industriepark Oosterhorn. Een leidingnet koppelt daar de fabrieken aan elkaar.

Op Oosterhorn is bovendien een ontwikkeling gaande naar vergroening van de chemie. Die innovatie biedt grote toekomstkansen en wordt straks gevoed vanuit de Brainport Weiwerd waar zich talrijke kennisintensieve bedrijfjes zullen vestigen om de innovatie een blijvende impuls te geven. In de Eemshaven is het belangrijke energiecluster Energy Park in ontwikkeling, met veel aandacht voor innovatie en verduurzaming door windenergie, vergassing, CO<sub>2</sub>-afvang en -opslag, biomassa etc.

De sectoren chemie en energie worden algemeen gezien als de belangrijkste industriële dragers van de nationale economische toekomst. Vanwege de geavanceerde en duurzame status van de chemie- en energieclusters in Eemshaven en Delfzijl ziet het rijk goede toekomstmogelijkheden voor samenwerking met Rotterdam.

Groningen Seaports biedt op zijn terreinen verder onderdak aan clusters op het gebied van agribusiness, metaal en recycling.

### *Marktbenadering*

Onze marktbenadering leidt tot aansprekende successen. Zo zijn in de Eemshaven drie megacentrales in aanbouw, die omstreeks 2013 aan meer dan vijfhonderd mensen blijvend werk bieden. Met de bouw van de drie centrales is een investering van bijna 5 miljard euro gemoeid. In de Eemshaven produceren 88 turbines elektriciteit. Dit windmolenpark in de Eemshaven is het grootste onshore park van Nederland.

Intussen gaat Essent (met Vopak en Gasunie als partners) door met de ontwikkeling en bouw van een LNG-terminal in de Eemshaven, terwijl NorNed via een 580 kilometer lange kabel stroom aan- en afvoert uit en naar Noorwegen. Plannen worden ontwikkeld voor een tweede kabel naar Noorwegen en ook voor een kabel naar Denemarken. Met al die activiteiten ontwikkelt de Eemshaven zich tot een Energy Port die niet alleen voor Nederland, maar voor geheel Noord-West Europa van strategisch belang is. Die ontwikkeling geschiedt overigens geheel aan de hand van duurzaamheidscriteria die Groningen Seaports stelt en handhaaft.

Ook het haven- en industriegebied Delfzijl ontwikkelt zich voorspoedig. E-on heeft er een centrale gebouwd die afval omzet in energie. De grote hoeveelheden huishoudelijk afval die daarvoor nodig zijn worden voorlopig via weg en spoor aangevoerd, maar kunnen later ook over water naar de centrale. Voor de voeding van de nieuwe centrales van Nuon en RWE in de Eemshaven worden jaarlijks miljoenen tonnen vaste brandstof per schip van overzee aangevoerd. Om die schepen toegang te geven tot de Eemshaven wordt de vaargeul op de gewenste diepte gebracht. Van die verdieping profiteren straks ook de LNG-tankers voor de terminal van Essent/Vopak/Gasunie. Door de komst van de nieuwe energiecentrales in de Eemshaven neemt de overslag bij Groningen Seaports met miljoenen tonnen toe.

Het aantal passagiers dat in de Eemshaven wordt afgehandeld stijgt de komende jaren naar verwachting ook aanzienlijk in de Eemshaven. Daar sluiten de treinen aan op de veerdiensten naar Borkum en andere Duitse bestemmingen, die vooral veel vakantiegangers uit het Duitse achterland aantrekken.

De belangstelling van watergebonden bedrijven voor vestiging in de Eemshaven is inmiddels zo groot dat de in 2008 geopende Beatrixhaven alweer wordt uitgebreid. Dat is onderdeel van een totaalplan dat in vier fasen tot 2015 wordt uitgevoerd. Dan moet er 1200 meter kade zijn gerealiseerd. Bij de opening van de Beatrixhaven in 2008 was dat nog slechts 375 meter. In de Julianahaven wordt de laatste fase van de bulkkade aangelegd en ook in de Wilhelminahaven wordt kade aangelegd. In dit havenbekken gaat het om zo'n 1300 meter aan kade om de schepen met brandstof voor de nieuwe energiecentrales af te handelen. In 2011 moet dat werk, dat een investering vergt van 55 miljoen euro en ook voor 25 jaar het onderhoud van de kade omvat, worden opgeleverd.

Om de innovatiekracht in onze havens verder te brengen ontwikkelen we Brainport Weiwerd, waar aanstormend jong talent zich kan vestigen om nieuwe technologie te ontwikkelen en gereed te maken voor toepassing in havens en industrie. In dat project wordt samengewerkt met de Hanzehogeschool en de Universiteit Groningen. In de Eemshaven zijn diverse bedrijfsverzamelgebouwen in ontwikkeling voor het (industriële) MKB, waaronder het kantoorgebouw Poort van de Eemshaven.

Intussen voeren we op onze terreinen een efficiëncyslag uit. Daarmee komen we tevens tegemoet aan de eisen van rijk en Europese Unie om eerst te zoeken naar betere benutting van bestaande terreinen en samenwerking met andere grondexploitanten alvorens aan de ontwikkeling van nieuwe terreinen te beginnen. Alle geclaimde, gekochte en gepachte maar nog niet gebruikte kavels worden met betrokkenen heroverwogen in de verwachting dat een deel ervan bij de weinige nog resterende vrije kavels in onze grondvoorraad kan worden gevoegd. Dat alles kan echter niet voorkomen dat als gevolg van uitputting van de grondreserves de activiteiten van de verkoopstaf zich gaandeweg meer zullen toespitsen op relatiebeheer dan acquisitie.

#### *Product Markt Combinaties*

Ter verhoging van de slagkracht en efficiency van de business unit werken wij met product management in zogeheten Product Markt Combinaties voor: Energie, Chemie, Agribusiness, Recycling en Logistiek. Deze PMC's coördineren en regisseren de activiteiten van alle betrokken disciplines, zoals marktverkenning, productontwikkeling, marktontwikkeling, technische realisering, vermarkting, evaluatie en innovatie. PMC's zijn *sales driven* en binnen de business unit resultaatverantwoordelijk voor het onderhavige product. Binnen dat productmanagement is veel aandacht voor gerichte en adequate acquisitie, waarbij de account managers koersen op verkoopprognoses die onderdeel vormen van tevoren opgestelde verkoopplannen (sales plannen).

#### *Wensen ten aanzien van infrastructuur*

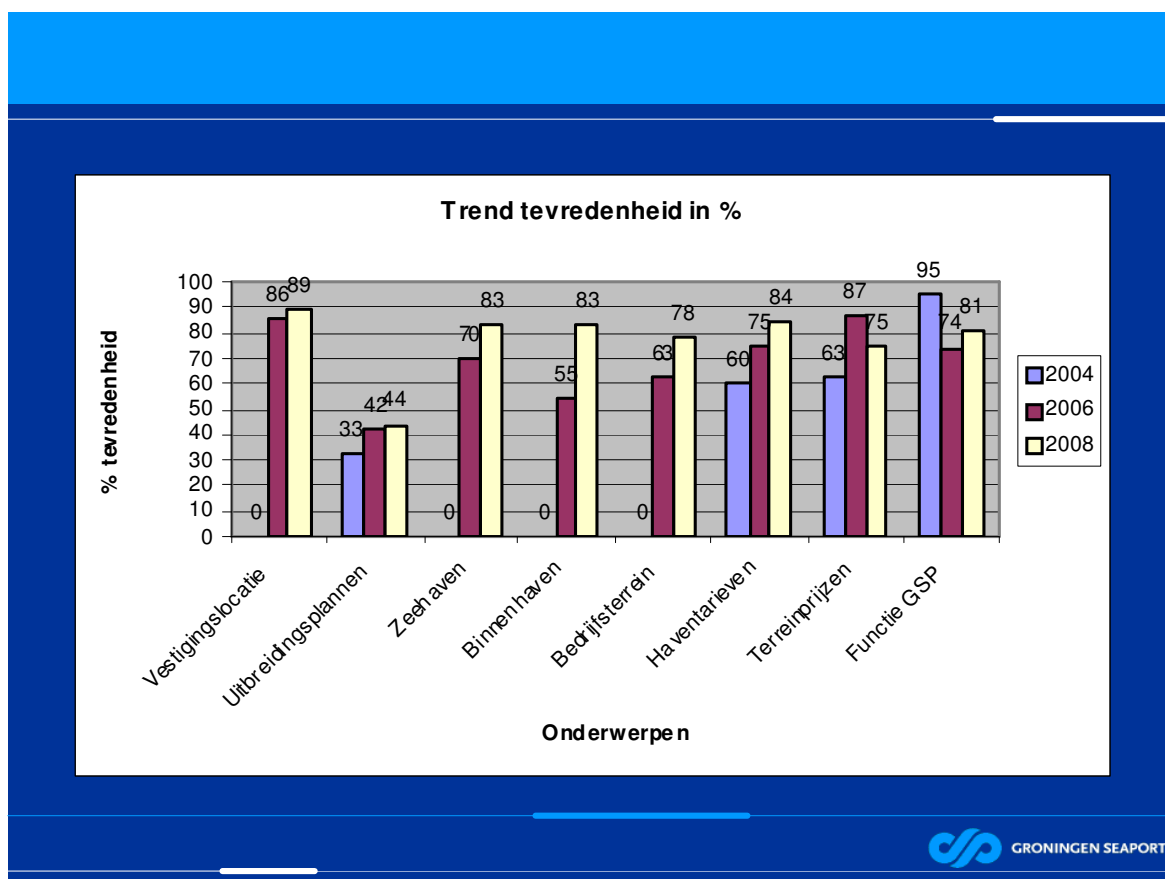
Voor het optimaal functioneren van onze havens en terreinen is een goede ontsluiting van het grootste belang. Om ons daarvan te verzekeren zijn investeringen nodig in de volgende infrastructuurle werken:

- Oostboog bij Veendam
- Buisleidingenstraat Delfzijl-Eemshaven
- Verdubbeling N33 tot aan Delfzijl
- Nieuwe zeesluis Delfzijl
- Verbreding Weiwerder brug + bochtverruiming Oosterhornhaven
- Openbare persiolerings Eemshaven
- Doortrekken personenspoor Eemshaven
- Veerdienst naar Emden/Knock

#### *Klantgericht*

In onze marktbenadering staan de klanten centraal. Die waarden de dienstverlening van Groningen Seaports met een 7,4 bleek uit het laatste klanttevredenheidsonderzoek. De waardering voor de zeehavens is met een 7,4 vrijwel even hoog dan die voor de

binnenhavens (7,3). In alle gevallen worden de afhandeling door de verkeersbegeleiding en de laad- en losfaciliteiten als goed beoordeeld. Als verbeterpunten springen de diepgang van de zee- en binnenhavens, een verlenging van de zeesluis in Delfzijl en verbreding van kades en steigers eruit.



Buitengewoon positief wordt het vergunningenmanagement gewaardeerd dat Groningen Seaports zijn nieuwe klanten biedt. Die kunnen voor het aanvragen van alle benodigde vergunningen bij één loket (Groningen Seaports) terecht, waarna een ad hoc taakgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van alle betrokken overheden en diensten gezamenlijk het vergunningenpakket regelt. Deze uiterst efficiënte en klantvriendelijke werkwijze heeft zich ontwikkeld tot een belangrijk vestigingsargument.

Op de bedrijfsterreinen willen we nog meer samen met de ondernemers werken aan onderhoud, de prijs/kwaliteitverhouding en het imago. Er lopen inmiddels projecten om de oudere bedrijventerreinen te revitaliseren en de bewegwijzering is aanzienlijk verbeterd. Parkmanagement is ingevoerd op de bedrijventerreinen Fivelpoort en Farmsumerpoort. Een grote meerderheid van 89% is tevreden met zijn huidige locatie. Bijna 45% denkt aan

uitbreiding. Goed is ook de waardering van het bedrijfsleven voor Turntable, het blad van Groningen Seaports, met een 7,5. Van degenen die het ontvangen leest 95% het ook en die zijn voor 96% tevreden over de leesbaarheid. Dat de ondernemers ook het lobbywerk van Groningen Seaports waarderen, blijkt uit het feit dat 77% van hen zegt content te zijn met de lobby van GSP en de resultaten daarvan. Alle ondervraagden samen waarderen de GSP-lobby met 7,4. Het klanttevredenheidsonderzoek wordt in het najaar van 2010 opnieuw gehouden.

#### *Deelnemingen*

Een middel om de economie te bevorderen is kansrijke initiatieven van derden te stimuleren. Bijvoorbeeld door er in deel te nemen. Op die manier vergroten wij de slagingskans van zulke projecten en als ze goed lopen trekken wij ons weer terug om met de vrijgekomen middelen nieuwe initiatieven te helpen realiseren. Zo nemen wij deel in Fivelpoort Beheer B.V. en Fivelpoort C.V., terwijl wij ook betrokken zijn bij Stichting UFO-BED en de Stichting Groninger Bedrijven Locaties. In Groningen Railport hebben wij een controlerend belang. Verder participeren wij in het Seaports Experience Center.

#### *Informatietechnologie*

De ICT-technologie zal zich in de komende jaren nog sterk ontwikkelen. Meer en meer zullen partijen overgaan tot het elektronisch uitwisselen van gegevens. Systemen zullen ook meer geïntegreerd worden, met als gevolg dat het toezicht op het nautische verkeer verder kan verbeteren. Groningen Seaports zal meegaan in deze ontwikkelingen en in de komende jaren blijven investeren in ICT. Dit gebeurt vanuit de overtuiging dat informatievoorziening een dienstverlening is die steeds belangrijker gaat worden in de concurrentiekracht van havens. Logistieke ketens worden steeds meer afhankelijk van goede communicatie- en informatievoorzieningen.

#### *Parkmanagement*

Op zijn bedrijventerreinen wil Groningen Seaports 'parkmanagement op maat' aanbieden. Dat bestaat uit een beheersplan voor het betrokken terrein, de wegen, het groen, de bewegwijzering e.d., collectieve inkoop van diensten als beveiliging en nutsvoorzieningen alsmede gezamenlijke promotie en belangenbehartiging. Het parkmanagement wordt uitgevoerd door de betrokken bedrijven zelf, die daartoe samen een coöperatie vormen, vergelijkbaar met een vereniging van eigenaren van een wooncomplex.

#### *Milieu*

Duurzaamheid loopt als een rode draad door het beleid van Groningen Seaports. Met als gevolg dat wij ons voortdurend inspannen om meer dan zorgvuldig om te gaan met de kwetsbare natuur en sociale structuur waarin wij opereren. In 2009 hebben wij een

duurzaamheidscoördinator aangesteld. Vanaf 2010 zullen wij 100 procent duurzaam inkopen volgens de richtlijnen van SenterNovum. Voor de periode 2011 – 2015 zetten wij ons in voor een versnelde vergroening van onze havens en terreinen. In 2010 ontwikkelen wij een groene havenvisie.

Vanwege onze 'groene' houding en benadering hebben wij het prestigieuze Ecoports-certificaat verworven, dat steeds voor twee jaar wordt afgegeven. Het is de ambitie van Groningen Seaports om het telkens na twee jaar verlengd te krijgen en daar zetten wij ons ook voor in. In 2008 werd het certificaat met twee jaar verlengd. Dat dient als bewijs dat wij onze morele verantwoordelijkheid serieus nemen en op milieugebied meer doen dan is voorgeschreven. Daarmee onderscheiden we ons van andere havens, waardoor het Ecoports-certificaat ons ook concurrentievoordeel oplevert. De interne Werkgroep Milieu, waarin vertegenwoordigers van alle business units zitting hebben, adviseert de directie over te nemen milieu- en natuurmaatregelen. In het bijzonder over maatregelen die wij zelf kunnen nemen als voorbeeld voor anderen.

De vele nieuwe bedrijfsvestigingen in de Eemshaven en het havengebied van Delfzijl leggen beslag op veel vrije ruimte die – hoewel bestemd voor industrie – een natuurlijk karakter heeft. Samen met de betrokken bedrijven compenseren we het teloorgaan van die gebieden ruimhartig met de inrichting van natuur elders, zowel te land als ter zee. Wij vinden dat een belangrijke verantwoordelijkheid. Sinds 2008 werd op die manier twintig miljoen euro besteed aan natuurbehoud om de ontwikkelingen in de Eemshaven te compenseren. Met geld en menskracht ondersteunen wij bovendien de inspanningen om tot een vruchtbare lange-termijnsamenwerking te komen met de natuur- en milieuorganisaties over ondernemen in een kwetsbaar gebied als de Wadden.

Aan elke nieuwe bedrijfsvestiging gaat een intensief en door het nieuwe bedrijf te betalen flora- en faunaonderzoek vooraf. Daarbij stuiten wij soms op zeldzame dieren en planten, waarvoor vervolgens beschermde eco-stroken worden ingericht. Zoals in de Eemshaven voor de uiterst zeldzame waterspitsmuis en groenknolorchis.

## **b. Logistiek**

### *Ketenontwikkelingen*

Veranderingen in de economie hebben gevolgen voor de logistieke processen. Uit onderzoek van de Universiteit van Antwerpen blijkt dat niet langer individuele bedrijven, maar ketens van bedrijven dingen naar de gunst van de klant. Daarmee worden logistieke service (betrouwbaarheid, snelheid, frequentie) en de totale ketenkosten belangrijker. Dat vraagt om verbeteringen in de efficiency en kwaliteit van de dienstverlening, ook in havens.

Groningen Seaports wil op die veranderingen inspelen door intensieve samenwerking met andere zee- en binnenhavens, logistieke knooppunten in het achterland en industriecentra om zo optimale prestaties te leveren op het gebied van kostenefficiency en service. Daarom hebben wij in 2008 een controlerend belang genomen in Groningen Railport te Veendam en het management van de ontwikkeling van dit logistieke knooppunt op ons genomen. Verder investeren wij in het innoveren en ontwikkelen van organisatorische kwaliteiten om in de ketens samenwerking van de grond te krijgen, gericht op verbetering van bedrijfsoverstijgende processen om die efficiënter en effectiever te maken.

#### *Natte snelweg*

Om het groeiende Europese vrachtverkeer sneller af te handelen is begin 2004 op Nederlands initiatief de basis gelegd voor het concept van de 'Motorways of the Seas'. In het zeehavenbeleid voor de Europese Unie heeft de Europese Commissie het vervolgens mogelijk gemaakt om de zeevaart binnen Europa net zo te behandelen als het vervoer over weg en spoor. Daartoe is één digitaal loket ingericht voor alle douane- en handelsformaliteiten en verankerd in Europese wetgeving.

Niet alleen Europa, ook Noord-Nederland zet in op de 'natte snelweg' om de economische groei op te kunnen vangen. De ontwikkeling van de drie Noordelijke provincies leidt tot forse groei van het goederenvervoer. Dat groeiende volume moet volgens SNN vooral via binnenvaart en kustvaart worden afgewikkeld.

Voor de verwachte groei in de kustvaart hebben wij in Eemshaven de Beatrixhaven in gebruik die in vier fasen (tot 2015) op volle capaciteit wordt gebracht. De Wilhelminahaven wordt uitgediept en ingericht voor het afhandelen van bulkschepen. Vissersschepen worden in de Eemshaven en Delfzijl binnen de bestaande mogelijkheden opgevangen en wordt de drijvende steiger in de Eemshaven verlengd.

#### *Binnenvaart*

Een belangrijk deel van de toekomstige groei in het vrachtvervoer binnen Europa moet worden opgevangen door de binnenvaart. In het coalitieakkoord heeft het huidige kabinet vastgelegd dat 'het goederenvervoer over water en de innovatie in de binnenvaart zullen worden gestimuleerd'. In het binnenvaartbeleid 'Varen voor een vitale economie' dat daarvan de uitwerking is, intensiveert het Rijk zijn inspanningen om achterstallig onderhoud in het Nederlandse vaarwegennet versneld in te lopen. In ruil voor subsidies vraagt het kabinet daarbij van lagere overheden toekomstvisies met concrete voorstellen om het netwerk van binnenhavens te behouden en te versterken.

Groningen Seaports zal van het nieuwe binnenvaartbeleid niet of nauwelijks profiteren. Het belangrijkste knelpunt – vervroegde aanleg van een nieuwe zeesluis in Delfzijl – blijft voor het kabinet onbespreekbaar. Dat houdt vast aan het standpunt dat het einde van de levensduur bepalend is voor de bouw van een nieuwe sluis. In het geval van Delfzijl is dat pas in 2035. Tot die tijd moeten grotere scheepsverbanden ontkoppeld worden om baksgewijs in de huidige veel te krappe sluis te schutten. Groningen Seaports investeert in de aanleg van zo'n ontkoppelplaats in Delfzijl en in ligplaatsen in de Farmsumerhaven en vanwege de toegenomen binnenvaart naar de Eemshaven investeren wij ook in de aanleg van ligplaatsen voor binnenvaartschepen daar.

Tegelijkertijd verhogen wij onze inspanningen om Den Haag te winnen voor het inzicht dat een langere zeesluis in 2015 een feit moet zijn om de economische ontwikkelingen in de Eemsdelta niet te vertragen. Een ruimere sluis kan het aandeel van de Nederlandse binnenvaart in de doorvoer naar Duitsland namelijk aanzienlijk verhogen. Nu al behoort meer dan de helft van al het verkeer dat de sluis passeert tot die categorie. Met Nedersachsen Ports maakt Groningen Seaports zich verder nog sterk voor een versnelde opwaardering van de Duitse vaarroutes naar het Ruhrgebied.

#### *Groningen Railport*

Een groeiend deel van het vervoersaanbod moet de komende jaren via het spoor worden afgehandeld. Onder andere via Groningen Railport in Veendam spelen we op die ontwikkeling in. De komende jaren groeit 'Veendam' volgens plan verder uit tot een van de belangrijkste spoorwegknooppunten van Nederland. Alle *operators* hebben er toegang tot de openbare faciliteiten en daarmee tot een snel groeiend intra-Europees spoornet. En dat alles met een transparante prijsstructuur. Met dat alles kan het een gewichtige rol spelen binnen Mainport Holland.

Vanuit Groningen Railport worden frequente containerlijnshuttles onderhouden op diverse havens in Noord-West Europa. In de komende jaren willen we het aantal bestemmingen uitbreiden naar alle grote zee- en binnenhavens langs de Noordelijke Ontwikkelings As (NOA). Om de toegang tot het Duitse spoornet te vergemakkelijken en daarmee de concurrentiepositie van Groningen Railport te versterken, blijven wij aandringen op de aanleg van de Oostboog bij Veendam. Intussen investeren wij ook in het spooreplacement op Oosterhorn in Delfzijl en uitbreiding van het tracé in de Eemshaven met de bedoeling daar aanmerkelijk meer goederentreinen af te handelen en passagiers voor de afvaart naar Borkum te vervoeren.

In railvervoer zien wij dus belangrijke en aantrekkelijke nieuwe kansen, vooral als we kunnen profiteren van een efficiënte aantakking van het Noord-Nederlandse spoornet op de dubbele

spoorbaan van Emden naar het Ruhrgebied. Het railvervoer naar Scandinavië en midden-Europa kan dan een dag sneller worden. Met als gevolg dat onze havens in reistijd dichterbij het Ruhrgebied komen te liggen dan Rotterdam en Hamburg. Dat ons een belangrijk concurrentievoordeel.

### *Buisleidingen*

Tussen de Eemshaven en Delfzijl wordt in opdracht van de Stichting UFO-BED (Buisleidingenstraat Eemshaven-Delfzijl) een buisleidingenstraat voorbereid voor het transport van grondstoffen en restproducten. Daar kunnen grond- en hulpstoffen door van het ene naar het andere haven- en industriegebied. Vooral Delfzijl gaat van die nieuwe vestigingsfactor profiteren, omdat de chemische industrie daar dan veel grotere hoeveelheden grondstoffen tegelijk kan laten aanvoeren dan de (diepte van de) haven van Delfzijl toestaat. Als de leidingenstraat in 2012 gereed is, kan die ook worden ingezet voor het transport van residuen tussen de industrie in de Eemshaven en die in Delfzijl. Op het duurzame industrieterrein Oosterhorn in Delfzijl gebruiken de bedrijven al jaren elkaars reststoffen als grondstoffen in hun eigen processen. Met een leidingnet zijn de fabrieken daartoe aan elkaar gekoppeld. Gekeken wordt of dat netwerk via de buisleidingenstraat met de Eemshaven verbonden kan worden zodat beide industriegebieden straks deel zijn van één grote kringloop.

### *Breaking-bulk*

Afnemers van grondstoffen zijn over het algemeen kritisch op hun voorraadposities. Voor hen is het efficiënter om frequent kleinere hoeveelheden aangevoerd te krijgen dan eens per jaar de bulk. Voor de winners van die grondstoffen is het daarentegen voordeliger hun producten in grote hoeveelheden te verschepen.

Uit marktonderzoek blijkt dat er ruimte is voor commerciële uitbating van 'distributiecentra' voor bulkproducten. Met name Scandinavische exporteurs van grondstoffen en industriële bedrijven in Duitsland en de Benelux hebben belangstelling voor het *breaking-bulk concept*. Vanwege zijn ligging en de beschikbare ruimte biedt de Eemshaven daar optimale kansen voor. De capaciteit van de bestaande bulkkade voor vaste stoffen bleek dan ook al gauw niet meer toereikend en is inmiddels verlengd.

Wat voor vaste stoffen geldt gaat ook op voor vloeibare grondstoffen als olie. Vopak onderzoekt daarom de haalbaarheid van een grote olieopslag in de Eemshaven, ook geschikt voor het bewaren van een deel van de strategische olievoorraden van Europese lidstaten.

### **c. Veiligheid**

#### *Verkeersmanagement*

De komst van veel grotere schepen na de verdieping van de vaargeul heeft grote consequenties voor het verkeersmanagement op de Eems en in de havens. Zowel de bulkcarriers als de LNG-tankers voor de Eemshaven als de autotransportschepen voor Emden moeten bij hoogwater naar binnen. Die situatie dwingt tot uitstekende samenwerking met de Duitse autoriteiten en collega's. Die is nu al goed, maar wij zien nog ruimte om die verder te intensiveren.

De sterke toeneming van het aantal vaarbewegingen met getij-afhankelijke schepen stelt bovendien nieuwe eisen aan het Vessel Traffic (Management) System en aan de verkeersbegeleiders die ermee werken. Het VTS-radarsysteem wordt in de nieuwe situatie alleen maar belangrijker. Daarom is in 2009 geïnvesteerd in dit cruciale systeem. Verder zullen we in 2010 extra radarposten en camera's installeren in de Eemshaven. Tevens zullen we een verkeersmanagementsysteem voor tijgebonden schepen invoeren.

Omdat de grote schepen die straks de Eemshaven aandoen alleen bij hoogwater naar binnen kunnen, zijn instrumenten nodig om de stroming te meten en de tijpoorten te berekenen waardoor een schip naar binnen kan.

#### *Port Security*

Sinds vijf jaar is in onze havens het Port Security Plan van kracht met security officers per kade of terminal. Dat is een uitvloeisel van een door de International Maritime Organisation opgelegde maatregel in het kader van terreurbestrijding. De Europese Unie heeft die maatregel in een richtlijn afgekondigd, die in Nederland is vastgelegd in de wet Havenveiligheid. Security is inmiddels een vast onderdeel van de haveninfrastructuur, die constante aandacht vergt met name vanwege de grote veranderingen in de Eemshaven. De daaruit voortvloeiende taken kan het Nautisch Servicecentrum (NSC) nauwelijks nog adequaat vervullen, nu daar de administratie van scheepsafvalstoffen is bijgekomen. Voor de Eemshaven en de grote bedrijven die daar gevestigd zijn wordt vanuit parkmanagement een apart veiligheidsplan ontwikkeld.

Intussen wordt in Europees kader gezocht naar mogelijkheden ook de rest van de logistieke keten terreurbestendig te maken. In de periode die dit businessplan bestrijkt, komen de inland terminals van weg- en railvervoer en van de binnenvaart aan bod. Groningen Seaports is nauw betrokken bij de ontwikkeling van veiligheidsprocedures voor de logistieke keten.

Certificering van de beveiligingssystemen en procedures zien wij als een mogelijkheid om ons als een betrouwbare logistieke partner te profileren.

### *Calamiteitenafhandeling*

Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor de afhandeling van calamiteiten met schepen. Met deze overheidsinstelling wordt geregeld overlegd over actualisering en uitvoering van calamiteitenplannen en hoe men denkt in te spelen op de ontwikkelingen in de Eemshaven.

### **d. Industrie**

De sectoren energie en chemie zijn belangrijke pijlers van het Nederlandse industriebeleid. Op die twee terreinen spelen Delfzijl en Eemshaven een significante rol. In Delfzijl is veel chemische productie gevestigd en in Eemshaven en Delfzijl samen wordt vanaf 2014 voldoende elektriciteit opgewekt om in meer dan 30 procent van de Nederlandse behoefte te voorzien. Bovendien is in de Eemshaven een terminal voor de aanlanding van *Liquefied Natural Gas* (LNG) gepland, die in 2016 gereed moet zijn.

Vanwege de economische groei blijft de behoefte aan energie de komende decennia sterk toenemen. Een groeiend deel daarvan wordt gedekt met duurzame energiebronnen. Daardoor zijn er kansen voor biobrandstoffen, LNG, windenergie, waterstof en zonne-energie. Tegelijk zijn er zorgen over de mate van afhankelijkheid van Russisch aardgas, na politieke spanningen tussen Moskou en Europa over energieleveranties aan en via Oekraïne. Om zeker te zijn van voldoende voorraden neemt de behoefte aan strategische opslag van olie en gas toe.

In de chemische sector zien we een verplaatsing van de bulk- en basischemie naar de bron, vooral het Midden-Oosten. Daar zijn uitgestrekte petrochemische complexen in ontwikkeling, die straks grote chemicaliënstromen op gang brengen richting Europa. Wij kunnen daarvan profiteren als de Eemshaven grotere schepen kan ontvangen en de buisleidingenstraat naar Delfzijl is voltooid. Ook ontwikkelingen op het gebied van biomassa zijn een kans voor Groningen Seaports. Daarbij is het plan van Eemsdelta Green voor de grootschalige kweek van algen een innoverend initiatief.

In de Europese richtlijn voor hernieuwbare energie is vastgesteld dat minstens tien procent van alle energie die de transportsector verbruikt in 2020 hernieuwbaar moet zijn. Dat biedt goede kansen voor biobrandstoffen en vloeibare biomassa. Zowel in Delfzijl als de Eemshaven wordt biobrandstof geproduceerd. Ten behoeve van de stroomproductie in de (nieuwe) energiecentrales in de Eemshaven wordt de Wilhelminahaven ingericht om de ontvangst van grote hoeveelheden kolen en biomassa mogelijk te maken. Van die faciliteiten kunnen ook andere energieproducenten profiteren.

Het kabinet heeft de ambitie van Nederland dé gasrotonde van Noordwest-Europa te maken. Dat betekent dat Nederland – en dan met name de provincie Groningen – hét centrum wordt voor opslag, handel en transport van aardgas.

#### *Voor alles duurzaam*

Groningen Seaports kiest ervoor maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dat betekent dat alle facetten van het bedrijfsbeleid worden getoetst aan duurzaamheidscriteria. Die gelden zowel voor de inrichting van de terreinen, als voor de processen en het ketenbeheer. De duurzaamheidscriteria zijn vastgelegd in een milieubeleidsplan, dat onder andere als basis dient voor het certificaat Ecoports. Dat certificaat is niet alleen een blijk van erkenning voor behaalde resultaten, maar bovenal een aanmoediging én verplichting tot continue verbetering van de bedrijfsprocessen in de omgang met onze natuurlijke omgeving.

In dat kader houden wij ons ook actief bezig met het compenseren van natuur bij grote infrastructurele werken in onze havens en op onze terreinen. Wij zijn het aan onze missie verplicht daar ruimhartig mee om te gaan. Ter compensatie van de huidige en toekomstige ontwikkelingen in de Eemshaven hebben wij samen met de bedrijven twintig miljoen euro geïnvesteerd in een fouragegebied voor trekvogels en aan de uitkoop van garnalenvissers in de Dollard. Uit die middelen bekostigen wij bovendien een langlopend monitoringonderzoek naar natuurlijk leven op het wad. Daarnaast heeft Groningen Seaports ook geïnvesteerd in een ecostroom voor bedreigde dier- en plantensoorten.

Aan de *proceskant* neemt Groningen Seaports het initiatief voor het laten ontwikkelen van duurzame energie, het treffen van energiebesparende maatregelen, het gebruik van restwarmte en grijs water, collectief vervoer, de gescheiden afvoer van afval enzovoorts. De ringleiding voor perslucht, stoom en industriële gassen op het Chemiepark Delfzijl is een voorbeeld van investeren in een duurzaam proces. Met *duurzaam ketenbeheer* stimuleert Groningen Seaports de bedrijven op haar industrieterreinen tot hergebruik van afval- en reststoffen en de onderlinge uitwisseling van grondstoffen.

#### *Milieuzorg*

De zorg voor het milieu ziet Groningen Seaports als een managementverantwoordelijkheid. Dat betekent dat iedere leidinggevende niet alleen verantwoordelijk is voor het juiste milieubesef bij zijn medewerkers, maar er ook op wordt aangesproken dat zij ernaar handelen. Per business unit is een afgevaardigde benoemd naar de Milieuwerkgroep, die de directie ondersteunt met adviezen ten aanzien van een juist milieubeheer. De leden van de werkgroep treden in hun eigen business unit naar buiten als 'milieu ambassadeur'. In 2009 is een duurzaamheidscoördinator aangesteld, die alle duurzaamheidsaangelegenheden – waaronder milieuzorg – coördineert.

Groningen Seaports is zich bewust van het feit dat zij opereert in een kwetsbaar gebied. Van haar medewerkers verwacht zij dat milieubewustzijn een manier van leven is, die zich niet alleen uit in het gedrag van de gehele organisatie (zoals bijvoorbeeld bij de selectie van toeleveranciers en materialen), maar ook in dat van haar individuele medewerkers. Daarbij onderkennen wij dat de organisatie als geheel en de leidinggevenden in het bijzonder daarin een voorbeeldfunctie hebben voor het overige bedrijfsleven en hun medewerkers in de gebieden die wij beheren.

In een jaarlijks milieureport legt Groningen Seaports verantwoording af over haar milieuprestaties in het afgelopen jaar. De Werkgroep Milieu streeft ernaar alle medewerkers optimaal bij haar werkzaamheden te betrekken en geeft minstens eenmaal per jaar terugkoppeling naar hen over de vorderingen, verwachtingen en ambities op milieugebied.

#### *Bioport*

De aanwezigheid in de Eemshaven van een moutfabriek en een biodieselraffinaderij biedt daar goede mogelijkheden voor verdere uitbouw van het agricluster. In het havengebied van Delfzijl zien telkens weer nieuwe initiatieven voor de productie van groene chemie het licht. De 'groene chemie' ontwikkelt zich langs wegen van geleidelijkheid, wat ons in staat stelt in alle rust voort te bouwen aan een positie als een van de grootste bioports van Europa, die wij in 2020 willen bereiken. In die visie worden Eemshaven en Delfzijl veel meer nog dan nu al het geval is duurzame clusters rondom havens.

#### *Energy Port*

Ook de ontwikkeling van Energy Valley (evenals de ontwikkeling van de Eemsdelta in het economisch beleid van het kabinet als kansrijk aangemerkt) sluit goed aan bij onze ambitie. Groningen Seaports ziet in dat project vooral kansen voor LNG-aanlanding, energieopslagfaciliteiten en (alternatieve) energieproductie in de Eemshaven en voor projecten zowel in de Eemshaven als Delfzijl waarbij uit biomassa energie wordt geproduceerd. De aanwezigheid van betrouwbare energiestromen biedt meer kansen voor de vestiging van energie-intensieve bedrijven, zoals het data warehouse TCN SIG.

Op het gebied van energieopwekking zijn er diverse initiatieven. Nuon, RWE en Eemsmont Energie bouwen ieder voor zich een megacentrale voor de productie van elektriciteit. Ook in de Eemshaven wil Essent samen met de Gasunie en VOPAK een LNG-terminal inrichten, terwijl NorNed er een converterstation heeft neergezet dat witte stroom uit Noorwegen aan het Nederlandse elektriciteitsnet toevoegt. In de Eemshaven is verder BioValue gevestigd dat reststoffen van de moutfabriek en koolzaad verwerkt tot biobrandstof. In Delfzijl heeft E-on een afvalverwerkingsinstallatie (avi) gebouwd, die uit huishoudelijk afval energie produceert.

### *Windindustrie*

De industriecentra van Groningen Seaports zijn aangewezen als locaties voor het opwekken van windenergie. In de Eemshaven staat de grootste onshore windenergiecentrale van Nederland. De haven dient verder als off-shore basis voor de aanleg van het Alpha Ventus windpark op 45 kilometer ten noorden van het Duitse waddeneiland Borkum. Daar worden twaalf turbines opgericht, die vijftigduizend huishoudens van stroom kunnen voorzien.

### *Offshore basis*

In de Duitse territoriale wateren zijn uitgestrekte windenergiecentrales in ontwikkeling. Eemshaven ligt buitengewoon gunstig om een rol te spelen bij assemblage, bouw, bevoorrading en onderhoud van die locaties. Nu al worden turbines in de Eemshaven geassembleerd. Die activiteit kan op korte termijn uitgroeien tot een volwaardige offshore basis. Samen met het betrokken bedrijfsleven onderzoeken wij actief de mogelijkheden.

### *MKB*

Groningen Seaports acht een gezond industrieel MKB van vitaal belang voor het grootbedrijf. De industrie in Delfzijl en de Eemshaven kan niet zonder een goed geoutilleerd en veelzijdig (industriële) MKB. Niet alleen zorgt het industrieel midden- en kleinbedrijf voor veel werkgelegenheid, het is ook goed voor de helft van alle product- en procesinnovaties.

Wij zetten met succes account managers in, die over de belangenbalans van MKB en Groningen Seaports waken en desgewenst als coach optreden. Waar nodig en gewenst intensiveren wij die bijzondere aandacht voor het MKB.

In de Eemshaven ontwikkelt Groningen Seaports samen met marktpartijen diverse projecten om het MKB onderdak te bieden. Een voorbeeld is het representatieve bedrijvenverzamelgebouw 'De Poort van de Eemshaven' dat aan de landzijdige ingang van het havengebied is gepland. Ook op andere plaatsen reserveren wij kavels om de '*best available maintenance*' te huisvesten voor de '*best available technology*' die voor de Eemshaven heeft gekozen. In Delfzijl is het MKB-terrein Farmsumer Poort de afgelopen jaren – in samenwerking met de gemeente – gerevitaliseerd. Op de grens van Delfzijl en Appingedam exploiteren wij het hoogwaardige bedrijventerrein Fivelpoort, dat ook bestemd is voor midden- en kleinbedrijf.

## **e. Communicatie**

### *Kritische succesfactor*

Strategische communicatie is onze belangrijkste kritische succesfactor. Daarmee willen wij beïnvloeden en geplande, meetbare resultaten boeken.

### *Interne communicatie*

Heldere en adequate interne communicatie zien wij als een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van onze medewerkers. Zij kunnen zich daardoor beter identificeren met het bedrijf en zijn beleid. Dat is noodzakelijk voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Goede interne communicatie bevordert ook openheid en samenwerking, die weer nodig zijn om waardevolle ideeën en voorstellen te genereren. Bovendien draagt zij bij aan het terugdringen van stress op het werk. Iedere leidinggevende is verantwoordelijk voor de communicatie in zijn eigen afdeling.

Elke twee jaar doen wij onderzoek naar de tevredenheid van onze medewerkers. De resultaten worden verwerkt in het beleid voor de komende jaren.

### *Externe communicatie*

Strategische communicatie met onze externe doelgroepen is een belangrijk managementinstrument om gestelde doelen te realiseren. Naarmate die doelen ambitieuzer worden zal het meer inzet vragen om met name bij participanten en omwonenden het gewenste draagvlak te creëren.

Onze ambitie om de Eemsdelta te ontwikkelen tot een euregionale mainport vergt blijvende communicatieve inzet op beide Eemsoevers, die voornamelijk op het vlak van de Public Affairs liggen.

Tegelijk intensiveren wij de communicatie met omwonenden door die optimaal te betrekken bij de plannen met onze havens en terreinen en daarvoor bij hen draagvlak te creëren.

### *Public Affairs*

Voor Groningen Seaports zijn er veel issues waarvan de politieke besluitvorming invloed heeft op haar functioneren. Sommige raken zelfs het voortbestaan van de onderneming. Het is van belang die zo vroeg mogelijk te kennen en de besluitvorming daarover in ons belang te beïnvloeden.

In 2003 is Groningen Seaports begonnen planmatig op te komen voor haar belangen. Dat betekent relaties ontwikkelen en onderhouden met stakeholders om te informeren, argumenteren, overreden, onderhandelen en ruilen. Dat 'zakendoen op de politieke markt' vereist een grondige kennis van de politiek, het politieke bedrijf en zijn zeden en gewoonten.

Media spelen in public affairs een belangrijke rol. Ook in de belangenbehartiging van Groningen Seaports maken we daar gebruik van. Het loont namelijk voor politici om iets te doen met issues die in het nieuws staan. Op die behoefte spelen wij in. Onder andere met

ons magazine Turntable dat daartoe sedert 2003 is omgebouwd van een pr-instrument naar een beïnvloedend medium. Daarin kunnen wij onze argumenten helder en ongecensureerd uiteenzetten om onze belangenbehartiging optimaal te ondersteunen.

Onze PA-benadering is de afgelopen jaren succesvol gebleken. Zo werd de invoering van een nieuwe baggernorm uitgesteld en geflexibiliseerd, terwijl onze ambitie om uit te groeien tot een euregionale mainport in het kabinetsbeleid werd overgenomen en samenwerking met de Duitse havens aan de Eems in een verdrag van Nederland met Nedersachsen vastgelegd. PA had verder zijn invloed bij de besluitvorming over de verdieping van de vaargeul, de PKB Waddenzee, de Vogel- en Habitat Richtlijn, het zeehavenbeleid, de mainportstrategie en de Loodsenwet.

Om onze ambities waar te maken zal de komende jaren nog veel lobbywerk nodig zijn. Niet alleen in Den Haag, maar ook in Groningen, Hannover, Berlijn en Brussel. Het is dan ook onze keuze de PA-inzet te versterken.

#### **f. Human Resources**

Onze medewerkers zijn de belangrijkste bron van ons succes. Hun motivatie is bepalend voor het slagen van de onderneming. Motivatie hangt voor een belangrijk deel af van vertrouwen in de leiding, het kennen van de bedrijfsdoelstellingen, van betrokkenheid bij de gang van zaken en goede communicatie. Als andere factoren voor een goed werkklimaat zien wij mogelijkheden tot zelfontplooiing, een eerlijke beloning voor geleverde prestaties en het zich deel weten van een winnend team.

Het ontwikkelen van initiatieven en ideeën wordt op alle niveaus in de onderneming aangemoedigd. Alle medewerkers zijn betrokken bij de jaarlijkse (bottom-up) ontwikkeling van de plannen van de business units en dus ook bij de totstandkoming van het businessplan. De aard van de onderneming is de laatste jaren verlegd van beheren naar het benutten van kansen en mogelijkheden. Daarbij verwachten wij van iedere medewerker dat hij doet alsof Groningen Seaports zijn eigen bedrijf is. Ondernemerschap is dus niet voorbehouden aan het management. Eens per twee jaar meten wij de tevredenheid van onze medewerkers.

De verwachte structurele krapte op de arbeidsmarkt brengt ons tot het besef dat personeel niet alleen een kritische succesfactor is, maar in de nabije toekomst ook steeds meer een concurrentiefactor wordt. Die overtuiging dwingt ons tot een meer strategisch personeelsbeleid, dat er rekening mee houdt dat het elk jaar moeilijker wordt voldoende gekwalificeerd personeel op alle niveaus van onze organisatie aan te trekken en te behouden.

Meer nog dan voorheen is het van belang talenten in en buiten onze organisatie te spotten, te werven, te koesteren en te boeien om ze zo aan onze organisatie te binden. Wij zijn ervan overtuigd dat de concurrentie van de toekomst zich niet louter op de afzetmarkt afspeelt, maar vooral ook op de arbeidsmarkt.

Mensen voor lange tijd aan de onderneming binden vraagt visie en de niet aflatende inzet van de top. Want ons succes wordt in de toekomst steeds afhankelijker van de mate waarin wij erin slagen de juiste mensen aan te trekken en te behouden. Daarbij zijn wij ons ervan bewust dat de concurrentie op de arbeidsmarkt ons voor nieuwe grote uitdagingen stelt, die ook kunnen raken aan de organisatie en aan de managementcultuur van Groningen Seaports. In dat kader loopt het programma *Building Bridges* dat beoogt het intern functioneren van GSP zodanig te verbeteren dat wij optimaal kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen, de veranderende rol van de medewerker en de wensen van de klant. Dit management development programma is bedoeld voor alle medewerkers.

Hooggekwalificeerde medewerkers eisen veel vrijheid en verantwoordelijkheid. Ze willen een meer ondernemende rol met de daarbij behorende bevoegdheden. Voor Groningen Seaports is het een uitdaging om ook in die zin voor hooggekwalificeerden een aantrekkelijke werkgever te zijn, die zijn medewerkers een voortreffelijk loopbaanperspectief biedt. Het nieuwe strategisch personeelsbeleid speelt in op (verborgen) ambities, daagt uit en boeit. Met kennis- en opleidingsinstituten in binnen- en buitenland gaan wij banden aan om toegang te krijgen tot (high-)potentials, die we voor de toekomst aan ons kunnen binden. Die contacten worden ook ingezet bij de permanente educatie die wij onze medewerkers aanbieden om competenties te ontwikkelen die onze organisatie nu ontbeert, maar waarover wij bij het realiseren van onze ambities wel moeten beschikken. Een goed voorbeeld van zo'n educatief project is de Harbour Strategy Course (in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen) die alle leidinggevenden gedurende twee jaar hebben gevolgd.

Wij ontwikkelen verder een kennisbeheerssysteem, dat alle voor GSP belangrijke interne en externe kennis inventariseert, vastlegt en ontsluit voor alle betrokken medewerkers. Daarnaast nemen wij maatregelen om bedrijfskennis niet verloren te laten gaan als medewerkers hun loopbaan beëindigen of een andere wending geven. Dit om te voorkomen dat onze kernactiviteit door verdwijnende kennis in gevaar komt. Daarmee kunnen we ook de leercurve van nieuwe medewerkers versnellen en de kans op fouten verkleinen. Bovendien geeft het onze medewerkers de gemoedsrust dat voor hen belangrijke informatie, vaardigheden en contacten niet verloren gaan zodra een ervaren collega vertrekt.

**g. Financiën**

Wij geloven in de noodzaak van een gezonde winst. Die is nodig om onze aandeelhouders een adequate beloning te geven en om het voortbestaan en de groei van onze onderneming te garanderen. Daarnaast is winst een belangrijke graadmeter voor succes.

Het behoort tot de aard van een zeehavenbedrijf dat veel wordt geïnvesteerd in projecten die niet meteen geld opleveren. Die projecten zijn erop gericht duurzaam profijt te genereren en zo bij te dragen aan de markteconomie waarvan wijzelf deel uitmaken.

Alle projecten worden aangestuurd via een managementsysteem voor investeringen en projecten. De planning- en controlcyclus voorziet in diverse beslismomenten op de niveaus management en bestuur.