

# BEDRIJFSPLAN

## 2021-2025



GRONINGEN SEAPORTS



## Inhoud

Inleiding.....	3
1. Bedrijfsplan 2021-2025 .....	4
2. Financiering .....	7
3. Financieel Meerjarenplan 2021-2025 .....	10
4. Kasstroomoverzicht 2021-2025.....	15
5. Balansprognose 2020-2025.....	16
6. Meerjaren Investeringsplan 2021-2025 .....	18
Bijlage A: Doelenboom 2021-2025 .....	22

## Inleiding

De statuten van Groningen Seaports N.V. schrijven voor dat de directie jaarlijks een bedrijfsplan opstelt voor een periode van vijf jaar. Het bedrijfsplan dient alvorens door de aandeelhouder, de Gemeenschappelijke Regeling Havenschap Groningen Seaports, te kunnen worden vastgesteld, eerst ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen te worden aangeboden.

Hierbij biedt de directie van Groningen Seaports het strategisch Bedrijfsplan voor de jaren 2021 tot en met 2025, alsmede het financieel meerjarenplan van 2021 tot en met 2025 ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen aan. In dit document presenteert Groningen Seaports haar plannen op grond van haar missie, visie en ambitie voor de komende jaren en de daaraan gekoppelde inzet van middelen.

De goedkeuring van het Bedrijfsplan 2021-2025 door de Raad van Commissarissen is voorzien op 12 november 2020.

# 1. Bedrijfsplan 2021-2025

## 1.1 Aandeelhoudersstrategie en doelenboom

Groningen Seaports N.V. (hierna: Groningen Seaports) handelt binnen de visie die door de Gemeenschappelijke Regeling Havenschap Groningen Seaports (hierna: Gemeenschappelijke Regeling) is vastgelegd in de aandeelhoudersstrategie:

- Beheer ontwikkeling en exploitatie van haven en terreinen
- Regierol, beheer, ontwikkeling en exploitatie van utiliteiten
- Faciliteren optimalisatie vestigingsklimaat
- Participatie en deelnemingen ter uitvoering van de kerntaken
- Brede samenwerking gericht op eigen kerncompetenties

De aandeelhouder heeft daarnaast de volgende doelstellingen en opdrachten meegegeven:

### Economische ontwikkeling en werkgelegenheid

- Gemiddelde groei van de werkgelegenheid van 2% per jaar
- Focus op de sectoren energie en data, chemie en recycling
- Focus op duurzaamheid via circulaire economie
- Verbeteren van het vestigingsklimaat

### Duurzaamheid

- 40% CO2 reductie tussen 2015 – 2030
- Duurzame bedrijfsvoering door de onderneming (NV) zelf
- Rol van Groningen Seaports in verduurzaming van de bedrijvigheid in het haven en industriegebied
- Verbinden van economische ontwikkeling met duurzaamheid
- Ontwikkelen van duurzaamheid door nieuwe bedrijfsmodellen Groningen Seaports

### Financieel

- Realisatie van een marktconform financieel rendement op eigen vermogen van 6,5% op nieuwe projecten
- Separate financiering voor nieuwe activiteiten
- Risicobeperking voor de Gemeenschappelijke Regeling door afbouw van de geborgde financiering
- Onderbouwing van de bijdrage aan aandeelhoudersdoelstellingen in Businesscases
- Verbetering van de exploitatie door een sluitende exploitatiebegroting onafhankelijk van de verkoop van terrein

### Nautisch Beheer (publieke taak)

- De Gemeenschappelijke Regeling heeft in de dienstverleningsovereenkomst en de bijbehorende mandaatbesluiten en volmachten ook de publiekrechtelijke nautische taken van de Gemeenschappelijke Regeling aan de havenmeester van Groningen Seaports overgedragen.

De genoemde thema's zijn naar onderliggende doelen, activiteiten en tijdplanningen inzichtelijk gemaakt in de doelenboom 2021-2025 die als bijlage A is bijgevoegd.

In onderhavig plan is uitgewerkt hoe we dit willen bereiken. Dit is tevens in het digitale bedrijfsplan opgenomen: <http://strategie.groningen-seaports.com/bedrijfsplan>.

## 1.2 Actuele ontwikkelingen en de gevolgen hiervan voor Groningen Seaports

### PAS

De directie van Groningen Seaports heeft zich als doel gesteld om voor het behalen van een positief nettoresultaat voor belastingen niet langer afhankelijk te zijn van grondverkopen. De verwachting daarbij is dat met name door de inzet van nieuwe verdienmodellen en het uitgeven van gronden in ondererfpacht dit binnen de planperiode realiseerbaar is.

In 2019 zag Groningen Seaports zich geconfronteerd met de impasse rondom het Programma Aanpak Stikstof (PAS), welke impasse ontstond doordat de Raad van State in 2019 een streep door het PAS zette. De consequentie van deze uitspraak is dat zowel projecten met een lopende vergunningaanvraag, als projecten die eerst geen natuurvergunning nodig hadden opnieuw worden beoordeeld. Veel projecten liggen hierdoor stil of lopen vertraging op.

Voor Groningen Seaports betekent dit dat de uitgifbaarheid van terreinen en de ontwikkeling van nieuwe bedrijven (en dus verdienmodellen) vooralsnog nagenoeg stil is komen te liggen. Dit, terwijl de inhoud van de leads portefeuille van Groningen Seaports gestaag toeneemt (vooral vanuit de circulaire hoek en op het gebied van datacenters) en investeringen van honderden miljoenen euro's en honderden arbeidsplaatsen aan de orde zijn.

De verwachting is dat de problematiek rondom het PAS na 2021 zal zijn opgelost. In het voorliggende bedrijfsplan 2021-2025 is deze verwachting te zien in het financiële resultaat dat zich na 2021 herstelt (o.a. door nieuwe baten uit gronduitgifte en overige deelnemingen). Het negatieve effect van de PAS op het resultaat van Groningen Seaports bedraagt jaarlijks ongeveer € 4 mln.

### Covid-19

In het voorjaar van 2020 zag de wereld zich geconfronteerd met de Covid-19 pandemie en het einde hiervan lijkt voorlopig nog niet in zicht. Covid-19 heeft wereldwijde economische gevolgen. Tot op heden lijken de gevolgen van de pandemie voor de klanten van Groningen Seaports en daarmee ook voor de bedrijfsvoering van Groningen Seaports echter beperkt te blijven. Ook voor de leads portefeuille heeft Covid-19 tot op heden geen consequenties: het aantal leads neemt zoals gezegd gestaag toe.

De directie schrijft het vooralsnog uitblijven van (grote) effecten van Covid-19 voor Groningen Seaports toe aan het feit dat Groningen Seaports een beleid voert dat is gericht op de lange termijn, hetgeen het belang hiervan onderstreept.

### 1.3 Rollen Groningen Seaports en verwachtingen daarbij

De keuze die Groningen Seaports heeft gemaakt voor een groene havenvisie in combinatie met een andere strategie dan andere havens werpt haar vruchten af. Groningen Seaports heeft de afgelopen 10-15 jaar een rol verworven in het ontwikkelen van haar beheersgebied, waarbij zij zich als bedrijventerrein met havenfaciliteiten profileert en een salesstrategie van product leadership hanteert met als proposities energie (productie en energie gerelateerd), biobased chemie, data en circulair met focus op plastics (alle gebaseerd op energietransitie). Groningen Seaports heeft hierbij voor tal van projecten de rol van ontwikkelaar, (mede-)initiatiefnemer, trekker of adviseur. Voorbeelden hiervan:

- Door de perikelen rondom het PAS ligt de economische ontwikkeling in het beheersgebied van Groningen Seaports op dit moment nagenoeg stil. Bestaande en nieuwe bedrijven doen echter meer dan ooit tevoren een beroep op Groningen Seaports voor ondersteuning bij lobby activiteiten en op financieel vlak.
- Een veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart.
- De energietransitie is cruciaal voor de verdere ontwikkeling van het gebied (tevens onderdeel van de aandeelhoudersstrategie). Hier liggen grote kansen. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vraagt hierin een actieve rol van Groningen Seaports.
- Bedrijfsleven en overheid vragen bij diverse ontwikkelingen in toenemende mate een regierol van Groningen Seaports, omdat zij Groningen Seaports zien als een onafhankelijke partij die niet alleen een goed overzicht heeft van klanten en projecten, maar die ook als gebiedsontwikkelaar een onafhankelijke rol vervult. De ontwikkelingen die het betreft zijn van cruciaal belang voor toekomstige economische ontwikkelingen, zowel in het beheersgebied van Groningen Seaports als daarbuiten (binnen de provincie Groningen).

De directie heeft de overtuiging dat er met het oog op de lange termijn voor moet worden gekozen vol in te blijven zetten op de bovengenoemde rollen, aangezien deze een positieve invloed zullen hebben op de lange termijn ontwikkelingen van Groningen Seaports en de noordelijke regio.

## 2. Financiering

In het treasurystatuut zijn de uitgangspunten, doelstellingen en kaders voor de uitvoering van het treasurybeleid vastgelegd.

Voor het bepalen van de vermogensbehoefte van Groningen Seaports wordt een meerjarenprognose opgesteld, die gebaseerd is het bedrijfsplan en het meerjaren investeringsplan. Op basis hiervan wordt bepaald hoeveel vreemd vermogen per ultimo van de komende jaren benodigd is. De omvang en wijze van financiering van het benodigde vreemd vermogen wordt in dit hoofdstuk weergegeven.

### Vreemd vermogensbehoefte 2020-2025

In de onderstaande tabel wordt het verloop van de vreemd vermogensbehoefte op basis van het bedrijfsplan weergegeven. De verwachte totale vreemd vermogensbehoefte, exclusief collateral verplichting voor de interest rate swap (CSA) varieert van 2021 tot en met 2025 tussen € 247 miljoen en € 283 miljoen.

	Bedragen x € 1 mln.					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Niet geborgde financiering:</b>						
Lening GR	22	22	22	22	22	22
Projectfinanciering stoomleiding	11	10	8	7	5	4
7-jaars lening (omgezet van geborgd in 2019)	50	50	50	50	50	50
Ongeborgde overbruggingsfaciliteit deelnemingen	5	30	30	15		
<b>Totaal ongeborgde financiering</b>	<b>88</b>	<b>112</b>	<b>110</b>	<b>94</b>	<b>77</b>	<b>76</b>
<b>Geborgde financiering:</b>						
Roll-over-faciliteit 12y	50	50	50	50	50	50
Roll-over-faciliteit 10y	50	50	50	50	50	50
Geborgde kasgeldleningen	16	35	68	89	98	85
<b>Totaal geborgde financiering</b>	<b>116</b>	<b>135</b>	<b>168</b>	<b>189</b>	<b>198</b>	<b>185</b>
<b>Totaal</b>	<b>204</b>	<b>247</b>	<b>278</b>	<b>283</b>	<b>275</b>	<b>261</b>

De geborgde vreemd vermogensbehoefte per ultimo 2021 (excl. CSA) bedraagt naar verwachting € 135 miljoen. De gehele periode van het FMP blijft de geborgde financiering ruim binnen het borgstellingplafond van € 268 miljoen (excl. CSA). Voor de bijstortingsverplichting op de interest rate swap (collateral) bestaat een aparte borgstelling met een plafond van € 84,5 miljoen.

De ongeborgde financiering (7-jaars) lening loopt in 2024 af. Ten behoeve van een gelijkmatig verloop, hebben we deze in bovenstaand overzicht ook na 2024 als ongeborgde lening laten doorlopen.

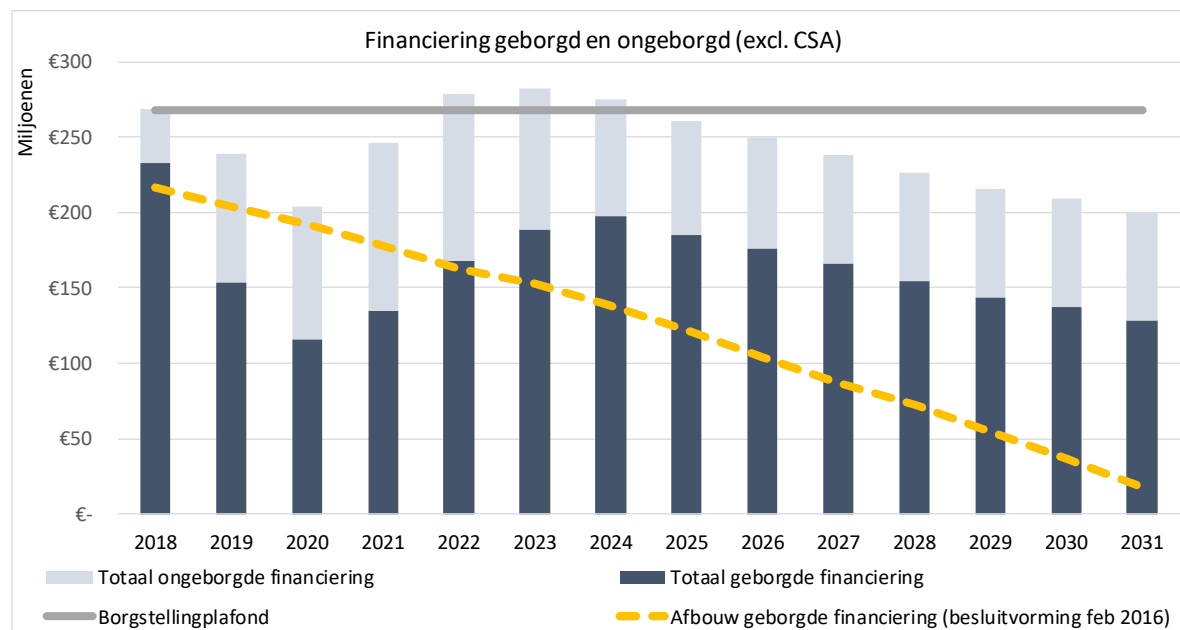
De geborgde kasgeldleningen kennen op dit moment een plafond van € 70 miljoen. Op basis van het huidige meerjarenplan is de verwachting dat vanaf 2023 de financieringsbehoefte groter is en aanvullende financiering benodigd is. De benodigde financiering kan zowel onder de borgstelling (de geborgde financiering blijft ruim binnen het borgstellingplafond) als buiten de borgstelling worden aangetrokken.

Voor investeringen in deelnemingen conform het deelnemingenbeleid is totaal een bedrag van € 30 miljoen aan ongeborgde overbruggingsfaciliteit opgenomen. Uitgangspunt is dat deelnemingen worden gefinancierd middels een financieringsfaciliteit welke niet onder de borgstelling valt. Dit sluit aan op de aandeelhoudersdoelstellingen betreffende zelfstandige financiering:

- de afbouw van de huidige geborgde financiering van de GR
- overleg met financiële instellingen
- realisatie van financieringsfaciliteiten voor nieuwe investeringen

## Financieringsstrategie

De lange-termijn-financiering van Groningen Seaports is begin 2016 geëffectueerd. De financiering is in onderstaande grafiek weergegeven en wordt hieronder toegelicht.



Het borgstellingplafond is gesteld op € 268 miljoen, de verwachte financiering onder de borgstelling blijft ruim onder dit plafond. In 2016 is ook afgesproken om in de loop van de tijd de borgstelling af te bouwen. Over de afbouw zijn geen harde afspraken gemaakt, maar bovenstaande grafiek laat de mogelijke afbouw van de borgstelling zien in de komende tien jaren.

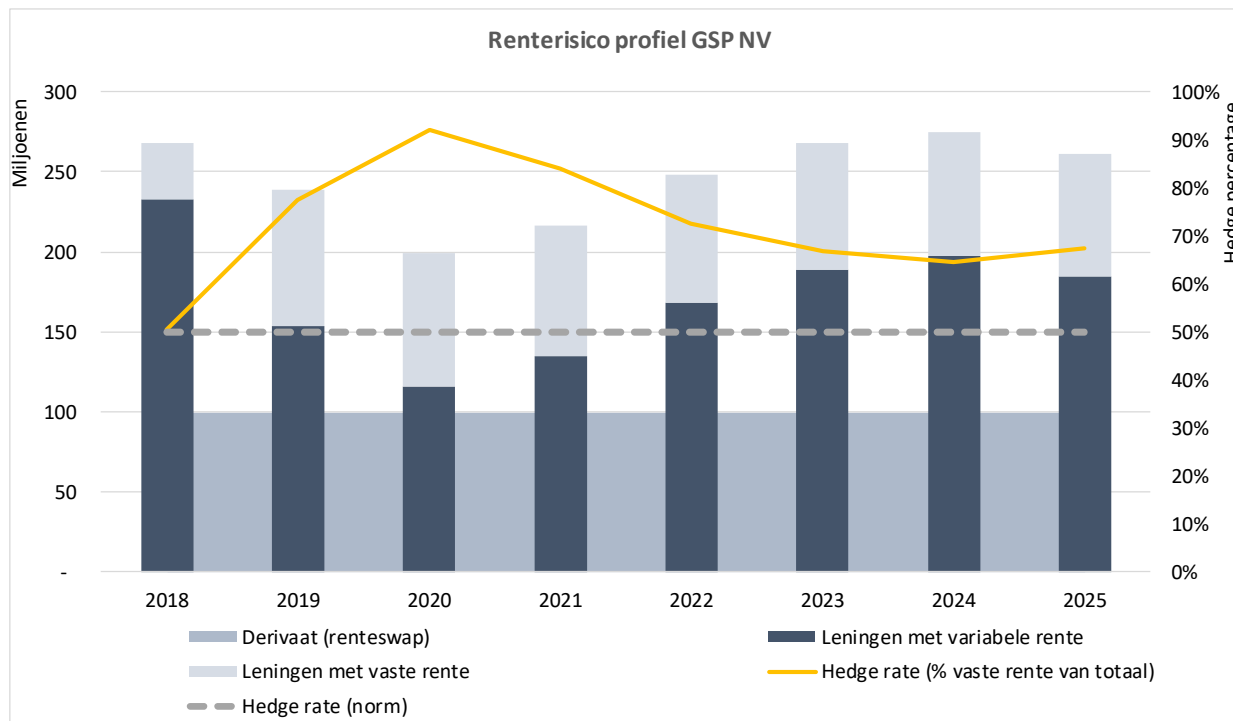
De huidige oplopende financiering onder de borgstelling is het gevolg van de oplopende behoefte aan kasgeld (geborgd) en het aflossen van de ongeborgde overbruggingsfaciliteit deelnemingen. Op het moment dat in de komende jaren nieuwe langlopende financiering (naar verwachting in 2023 of 2024) zal worden aangetrokken, kan dit zowel onder de borgstelling van de Gemeenschappelijke Regeling als ongeborgd (verstrekken van andere zekerheden) plaatsvinden.

## Renterisico

De financiering vindt zowel tegen vaste als variabele rente plaats. Om de impact van de renteontwikkelingen op het resultaat te beperken is in het vigerende treasury statuut de renterisico norm opgenomen. De renterisiconorm is het percentage leningen met een vaste rente versus het totaal aan leningen (hedgerate).

In onderstaande grafiek is de verhouding leningen met vaste en variabele rente opgenomen. De leningen met variabele rente zijn door middel van een rentederivaat (interest rate swap) voor € 100 miljoen afgedekt tot 2042.

Het renterisico is daarmee voldoende afgedekt in de komende jaren en ligt ruim boven de norm van de hedgerate van 50%.



### 3. Financieel Meerjarenplan 2021-2025

#### Algemene toelichting op het Financieel Meerjarenplan

##### Grondslagen voor resultaatbepaling

Het Financieel Meerjarenplan 2021-2025 is opgesteld conform Titel 9 BW2.

Onder baten worden verstaan de baten die rechtstreeks aan het jaar zijn toe te rekenen en die in het jaar als gerealiseerd kunnen worden beschouwd. In de begroting zijn verwachte baten opgenomen. Bij het opstellen van de jaarrekening zullen alleen gerealiseerde baten worden verantwoord, niet gerealiseerde baten zullen voorzichtigheidshalve niet als baten worden verantwoord.

De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn geleverd, c.q. de diensten zijn verricht. Verliezen worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Afschrijvingen geschieden onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar. Indien extra wordt afgeschreven, wordt dit toegelicht.

##### Bedrijfsplan 2021–2025 in cijfers

Een solide bedrijfsplan vereist een goed onderbouwd financieel meerjarenplan, waarin de gemaakte keuzen en gestelde prioriteiten zijn doorgerekend en op financiële haalbaarheid getoetst. Deze plannen worden jaarlijks geëvalueerd en, indien nodig, op basis van nieuwe keuzen aangepast. Naast de werkwijze voor de strategische planvorming is het onderliggend model van het financieel meerjarenplan 2021-2025 als volgt opgebouwd:

- rubricering van opbrengsten en kosten;
- gedetailleerd kasstroomoverzicht;
- op exploitatiemodel niveau kan worden aangegeven of uitgaven en inkomsten onzeker of zeker zijn;
- het meerjarenoverzicht 2021-2025 is op basis van de zekere projecten.

Met behulp van dit model kunnen er verschillende scenario's worden gepresenteerd.

Het operationele resultaat wordt benut voor de financiering van toekomstige havengerelateerde projecten. Om die te realiseren zijn ook aanvullende financieringsbronnen nodig naast de beschikbare subsidiestromen.

De basis van het financieel meerjarenplan (FMP) is de begroting 2021. De opbrengsten en kosten worden met 1% per jaar verhoogd. Verder zijn de door de budgethouders opgegeven budgetwijzigingen verwerkt en zijn vanuit de geplande (zekere) investeringsprojecten de bijbehorende opbrengsten en afschrijvingslasten toegevoegd.

## Rubricering Opbrengsten en Kosten

Projectie geconsolideerde resultaten tot en met jaar 2025

	Bedragen x €1.000				
	2021	2022	2023	2024	2025
Netto omzet scheepvaart	9.297	9.529	9.843	10.324	10.515
Terreinen core/non core business	21.418	23.148	23.925	25.165	25.556
Overige opbrengsten	2.685	2.930	3.261	3.308	3.188
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>33.400</b>	<b>35.607</b>	<b>37.029</b>	<b>38.797</b>	<b>39.259</b>
Salarissen en sociale lasten	9.354	9.606	9.896	10.196	10.504
Afschrijvingen	10.113	10.493	11.018	11.470	11.367
Overige kosten	11.512	11.273	11.462	11.743	11.988
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>	<b>30.979</b>	<b>31.372</b>	<b>32.376</b>	<b>33.409</b>	<b>33.859</b>
<b>OPERATIONEEL RESULTAAT</b>	<b>2.421</b>	<b>4.235</b>	<b>4.653</b>	<b>5.388</b>	<b>5.400</b>
Opbrengst deelneming zonparken	446	554	563	581	585
Opbrengst deelneming windparken	525	1.308	1.486	1.535	1.616
Rentebate overige deelnemingen	0	1.500	1.500	1.500	1.500
Resultaat deelnemingen	-317	-303	-307	-310	-310
<b>TOTAAL DEELNEMINGEN / LENINGEN</b>	<b>654</b>	<b>3.059</b>	<b>3.242</b>	<b>3.306</b>	<b>3.391</b>
Kosten GR Groningen Seaports	-294	-294	-294	-294	-294
Som der financiële baten en lasten	-7.112	-6.987	-7.341	-8.183	-8.485
<b>Netto resultaat voor gronduitgifte</b>	<b>-4.331</b>	<b>13</b>	<b>260</b>	<b>217</b>	<b>12</b>
Transactieresultaat gronden	4.775	7	0	0	2.555
<b>Netto resultaat na gronduitgifte voor belastingen</b>	<b>444</b>	<b>20</b>	<b>260</b>	<b>217</b>	<b>2.567</b>
Vennootschapsbelasting	-87	-3	-39	-33	-602
<b>Netto resultaat na belasting</b>	<b>357</b>	<b>17</b>	<b>221</b>	<b>184</b>	<b>1.965</b>

## Toelichting op het Financieel Meerjarenplan 2021-2025

Hieronder worden de bijzondere afwijkingen binnen het financieel meerjarenplan verklaard. De opbrengsten- en kostenposten die in de loop van de jaren geleidelijk oplopen worden niet toegelicht, omdat de stijging te maken heeft met indexatie van de prijzen.

### BEDRIJFSOPBRENGSTEN

#### Netto omzet scheepvaart

Jaarlijks wordt voor de haventarieven bepaald met welk percentage er geïndexeerd gaat worden, in het meerjarenplan is uitgegaan van 1% indexatie. Verder is een groei van de havengeldopbrengst opgenomen in samenhang met uitgifte van grond in de Oost- en Westlob Eemshaven.

#### Terreinen core- en non-core-business

Ondanks de onzekerheid rondom de stikstofwetgeving staan er nieuwe gronduitgiftes gepland. In onderstaande tabellen is de verwachte uitgifte uiteengezet met daarbij de verwachte jaaropbrengst.

	Erfpacht										Bedragen x € 1.000	
	2021		2022		2023		2024		2025			
	ha	€	ha	€	ha	€	ha	€	ha	€		
<b>Totaal uitgifte in erfpacht</b>	<b>3,3</b>	<b>103</b>	<b>35,7</b>	<b>1292</b>	<b>4,1</b>	<b>1488</b>	<b>2,8</b>	<b>2465</b>	<b>2,8</b>	<b>2646</b>		

	Optiegeld										Bedragen x € 1.000	
	2021		2022		2023		2024		2025			
	ha	€	ha	€	ha	€	ha	€	ha	€		
<b>Totaal optiegeld</b>	-	-	-	-	<b>31,6</b>	<b>181</b>	-	183	-	185		

	Windturbines					Bedragen x € 1.000	
	2021	2022	2023	2024	2025		
	<b>Totaal windturbines</b>	103	527	594	599	606	

Voor twee windparken is vanaf 2020 al € 191.000 (=50%) per park opgenomen. Vanaf 2022 is de resterende 50% opgenomen als opbrengst.

#### Overige opbrengsten

De overige opbrengsten bestaan uit werkzaamheden voor derden en voor een groot deel uit de dienstenvergoeding die in rekening wordt gebracht bij de Gemeenschappelijke Regeling. De hoogte van de dienstenvergoeding is gelijk aan de te betalen rente op de langlopende lening bij de Gemeenschappelijke Regeling en de borgstellingspremie.

## BEDRIJFSLASTEN

### Salarissen en sociale lasten

In het financieel meerjarenplan is rekening gehouden met een stijging van 3% van de salariskosten. Dit bestaat uit 2% CAO-verhoging en 1% periodieke stijging van de salarissen. In het meerjarenplan is uitgegaan van een gelijkblijvend aantal FTE's. Voor de externe inhuur is vanaf 2021 wel rekening gehouden met een afname van FTE's.

Als gevolg van de arbeidsvoorwaardenregeling van Groningen Seaports (CAO Havenbedrijf Rotterdam volgend), in combinatie met de anciënniteits- en leeftijdsontwikkeling van het personeelsbestand stijgen de jaarlijkse lasten. Daarnaast leiden ook externe ontwikkelingen op het gebied van pensioenpremies tot een stijging van de personele lasten.

### Afschrijvingen

De afschrijvingen kennen een lichte jaarlijkse stijging, dit is in lijn met het investeringsniveau. Tegenover nieuwe afschrijvingen staat het aflopen van bestaande afschrijvingsperiodes.

### Overige kosten

De overige kosten bestaan uit kosten voor regulier onderhoud van de havens, vaarwegen en assets binnen het beheersgebied. Verder bestaat dit uit marketingkosten, kosten voor nieuwe verdienmodellen en overheadkosten. Bij dit laatste gaat het onder meer om huisvestingskosten, kosten voor middelen en materialen en administratie- en algemene kosten. In het financieel meerjarenplan is rekening gehouden met een stijging van 1% als gevolg van inflatie. Het bedrag in 2022 betreft een daling ten opzichte van 2021 in verband met de eenmalige kosten in 2021 in het kader van Delfsail.

## DEELNEMINGEN/LENINGEN

### Opbrengst deelneming zonneparken

Dit betreft het verwacht rendement over geplande deelnemingen in zonneparken.

### Opbrengst deelneming windparken

Dit betreft het verwacht rendement over deelnemingen in diverse windparken.

### Rentebate leningen

Dit betreft de rentebaten in verband met het verstrekken van leningen aan diverse partijen. De begrote opbrengst zal vanaf medio 2022 worden gerealiseerd.

### Kosten GR Groningen Seaports

Dit betreft kosten die Groningen Seaports draagt ten behoeve van de Gemeenschappelijke Regeling Havenschap Groningen Seaports.

### Resultaat deelnemingen

Dit betreft het geprognosticeerde resultaat van Groningen Railport en Fivelpoort.

### Som der financiële baten en lasten

Dit betreft het saldo van de rentelasten en de rentebaten. De specificatie van de rentelasten is hieronder weergegeven.

Rentelasten	Bedragen x € 1.000				
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Totaal geborgd</b>	<b>5.883</b>	<b>5.707</b>	<b>6.123</b>	<b>7.112</b>	<b>7.589</b>
<b>Totaal ongeborgd</b>	<b>1.229</b>	<b>1.280</b>	<b>1.218</b>	<b>1.071</b>	<b>896</b>
<b>Totaal rentelasten</b>	<b>7.112</b>	<b>6.987</b>	<b>7.341</b>	<b>8.183</b>	<b>8.485</b>

### Transactieresultaat gronden

Groningen Seaports streeft naar een neutraal resultaat zonder verkoop van gronden. In dit overzicht is voor 2021 het transactieresultaat van gronduitgifte van een deel van het terrein Heveskes opgenomen. De totale uitgifte in verkoop is hieronder weergegeven. De transactiekosten zijn in dit overzicht niet opgenomen.

Verkoop	Bedragen x € 1.000									
	2021		2022		2023		2024		2025	
	ha	€	ha	€	ha	€	ha	€	ha	€
<b>Totaal verkoop</b>	<b>12,0</b>	<b>10.275</b>	<b>0,03</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7,0</b>	<b>5.855</b>

### Vennootschapsbelasting

Vanaf 2017 is Groningen Seaports NV vennootschapsbelastingplichtig. Het te betalen bedrag vennootschapsbelasting wordt bepaald op basis van de fiscale winst. In het overzicht wordt de fiscale winst gelijk gesteld aan het netto resultaat (commercieel). Op het moment van opmaken van dit plan is er nog geen definitieve overeenkomst met de Belastingdienst.

## 4. Kasstroomoverzicht 2021-2025

Bedragen x € 1.000

	2021	2022	2023	2024	2025
Netto resultaat na belastingen	357	17	221	185	1.965
Afschrijvingen	10.113	10.493	11.018	11.470	11.367
Mutatie Vlottende activa	425	425	425	425	425
Mutatie Vlottende passiva	0	0	0	0	0
Mutatie Reserves/Voorzieningen	179	179	179	179	179
Bouwrente opbrengsten	-369	-942	-967	-419	-102
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>10.705</b>	<b>10.171</b>	<b>10.875</b>	<b>11.839</b>	<b>13.834</b>
Investeringsuitgaven projecten	-23.923	-21.797	-14.694	-3.919	-2.705
Desinvestering (verkoop grond)	5.500	15	0	0	3.300
Mutatie Financiële activa	-34.918	-20.307	-246	-293	-371
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>-53.341</b>	<b>-42.089</b>	<b>-14.940</b>	<b>-4.212</b>	<b>224</b>
Mutatie langlopende leningen (onbeborgd)	-1.450	-1.500	-1.500	-1.650	-1.750
Mutatie kasgeldleningen	44.086	33.418	5.565	-5.977	-12.306
Mutatie liquide middelen	0	0	0	0	0
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>42.636</b>	<b>31.918</b>	<b>4.064</b>	<b>-7.626</b>	<b>-14.057</b>

De financieringskasstroom is het saldo van de operationele kasstroom en de investeringskasstroom. Tot en met 2023 is de uitgaande investeringskasstroom hoger dan de inkomende operationele kasstroom waardoor er kasgeld moet worden aangetrokken om het tekort te financieren.

Van 2021 tot en met 2023 is rekening gehouden met investeringen voor onder andere de Terreinontwikkeling Heveskes, Windparken en de bouw van haveninfrastructuur ten behoeve van toekomstige gronduitgiftes.

De mutatie financiële activa in 2021 en 2022 betreft met name het verstrekken van (achtergestelde) leningen aan diverse partijen in de Eemshaven en de deelnemingen in wind- en zonneparken.

Vanaf 2024 is de operationele kasstroom hoger dan de investeringskasstroom waardoor er (kasgeld)leningen kunnen worden afgelost.

## 5. Balansprognose 2020-2025

Bedragen x € 1.000

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec	31-dec
<b>Activa</b>						
Materiële vaste activa	443.343	452.022	464.253	468.896	461.764	449.905
Financiële vaste activa	7.997	42.915	63.222	63.468	63.761	64.132
Vlottende activa	14.062	13.637	13.212	12.787	12.362	11.937
<b>Totaal Activa</b>	<b>465.402</b>	<b>508.574</b>	<b>540.687</b>	<b>545.151</b>	<b>537.887</b>	<b>525.974</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen	228.323	241.156	241.514	241.531	241.751	241.936
Voorzieningen	6.652	6.830	7.009	7.187	7.366	7.544
Langlopende lening (GR)	22.006	22.006	22.006	22.006	22.006	22.006
Langlopende lening	159.800	158.350	156.850	155.350	153.700	151.950
Kortlopende financiering	22.185	66.271	99.689	105.254	99.277	86.971
Kortlopende schulden	13.602	13.602	13.602	13.602	13.602	13.602
Netto resultaat	12.833	358	17	221	185	1.964
<b>Totaal Passiva</b>	<b>465.402</b>	<b>508.574</b>	<b>540.687</b>	<b>545.151</b>	<b>537.887</b>	<b>525.974</b>

### Materiele vaste activa

Dit betreft de gronden en infrastructuur alsmede de in erfpacht uitgegeven terreinen. De afschrijvingen worden hierop in mindering gebracht. De toename van materiele vaste activa hangt samen met investeringen ten behoeve van toekomstige gronduitgiftes, onder andere haveninfrastructuur en de terreinontwikkeling Heveskes.

### Financiële vaste activa

Dit betreft de waarde van de deelneming in Groningen Railport en de termijndebiteuren. Het aandeel in de winst van Groningen Railport wordt hieraan toegevoegd. De betaling door de termijndebiteuren wordt hierop in mindering gebracht. Vanaf 2021 is op de financiële vaste activa een toename te zien als gevolg van de geplande deelnemingen in wind- en zonneparken.

### Vlottende activa

De kortlopende vorderingen laten een gelijkmatig verloop zien.

### Eigen vermogen

Dit betreft het eigen vermogen aangepast met het netto resultaat van het voorgaande jaar.

### Langlopende lening GR

Dit betreft de lening van de Gemeenschappelijke Regeling Havenschap Groningen Seaports aan Groningen Seaports NV.

### Langlopende leningen

Dit betreft de leningen met een looptijd langer dan een jaar. In het hoofdstuk Financiering (pagina 9) is hierop een uitgebreide toelichting te vinden.

### Vorzieningen

Dit betreft voorzieningen voor geluidsisolatie Oosterhorn en voor een klein deel voorziening jubileum. Daarnaast vindt er een dotatie plaats ten behoeve van de nazorg van baggerdepots. Jaarlijks vindt een dotatie aan de voorzieningen plaats. Uitgaven die zijn voorzien worden ten laste van de voorzieningen gebracht.

### Kortlopende financiering

Dit betreft de benodigde externe financiering met een looptijd korter dan een jaar.

### Overige kortlopende schulden

Dit betreft de nog te betalen bedragen en vooruit ontvangen bedragen.

### Nettoresultaat

Dit betreft het nettoresultaat dat aan het eigen vermogen van het volgende jaar wordt toegevoegd.

## 6. Meerjaren Investeringsplan 2021-2025

Het behoort tot de aard van een havenbedrijf dat veel wordt geïnvesteerd in projecten die financieel rendement opleveren. Daarnaast zijn er publieke infrastructurele projecten. Die projecten zijn erop gericht duurzaam profijt te genereren voor onze havens, bedrijventerreinen en andere logistieke knooppunten.

Alle projecten worden aangestuurd via een managementsysteem voor investeringen en projecten, te weten 'GSP Kompas'. De planning-en-controlcyclus voorziet in diverse beslismomenten op de niveaus Raad van Commissarissen en Directie. Daarin zijn drie fasen te onderscheiden. De eerste fase is die van de voorbereiding die begint met een initiële businesscase, waarin relevante ideeën worden getoetst op hun praktische uitvoerbaarheid, wenselijkheid en betaalbaarheid. De tweede fase bestaat uit toetsing van het idee aan de geldende, en door de Raad van Commissarissen en Algemene vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde, begroting. In de derde fase wordt een business case opgesteld inclusief een interne rendementsberekening, waarbij het in de aandeelhoudersstrategie gehanteerde bedrijfsrendement (6,5%) richtinggevend is.

Op de volgende pagina's wordt het Meerjaren Investeringsplan 2021-2025 weergegeven. Bij elk project wordt een Z of O weergegeven, dit heeft de volgende betekenis:

Z: een zeker project, deze projecten zijn geheel meegenomen in de vreemd vermogensbehoefte en afschrijvingen.

O: een onzeker project, deze projecten zijn in het geheel niet meegenomen in de vreemd vermogensbehoefte en afschrijvingen.

Geaccordeerde Projecten		2021	2022	2023	2024	2025
Brainport Weiwerd (inclusief aankopen)	O	x	x	x	x	x
Ontwikkeling boerderijen Weiwerd	O	x	x	x	x	x
Aanleg verkeersveilig fietspad op de Oosterhorn	O	x	x	x	x	x
Herstel oeverbescherming t.p.v. perceel schipper	Z	x	x	x	x	x
Bemetering walstroomaansluiting	Z	x	x	x	x	x
Energypark Eemshaven	Z	x	x	x	x	x
Grondwerk Energypark West (VMI terrein)	Z	x	x	x	x	x
Bijdrage aanpassingen kade t.b.v. BOW	O	x	x	x	x	x
Uitbreiding Eemshaven ZO	Z	x	x	x	x	x
Uitbreiding walstroom drijvende steiger EH	Z	x	x	x	x	x
Belijning en bebording kaden (veiligheid)	Z	x	x	x	x	x
Infra aanpassingen tbv "windtransporten"	Z	x	x	x	x	x
Parkeervoorzieningen vrachtauto's Eemshaven	Z	x	x	x	x	x
Overname kade Sealane (2024)	Z	x	x	x	x	x
<b>Totaal geaccordeerde projecten</b>		<b>3.673.468</b>	<b>714.522</b>	<b>1.224.002</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.407.462</b>

Nog niet geaccordeerde projecten		2021	2022	2023	2024	2025
Toegangscontrole scherm dijck Delfzijl	Z	x	x	x	x	x
Afmeervoorziening Zeehavenkanaal (Oterdumerpier)	O	x	x	x	x	x
Afmeervoorziening Doekegatkanaal	O	x	x	x	x	x
Oeverbescherming BioMCN steiger Zeehavenkanaal	Z	x	x	x	x	x
<b>Totaal nog niet geaccordeerde projecten</b>		<b>3.420.000</b>	<b>13.900.000</b>	<b>13.800.000</b>	<b>4.000.000</b>	

Projecten in ontwikkelingsfase		2021	2022	2023	2024	2025
Ontwikkeling glasvezelkabel	Z	x	x	x	x	x
Openbare infrastructuur waterstof	Z	x	x	x	x	x
Openbare infrastructuur waterstof (subsidie)	Z	x	x	x	x	x
Pijpleiding Zeesluizen - Chemiepark Delfzijl	Z	x	x	x	x	x
Pijpleiding Zeesluizen - Chemiepark Delfzijl	O	x	x	x	x	x
Pijpleiding Zeesluizen - Chemiepark (subsidie)	O	x	x	x	x	x
Warmtenet Eemshaven	O	x	x	x	x	x
Studie gelijkstroom	O	x	x	x	x	x
Studie gelijkstroom	O	x	x	x	x	x
Studie gelijkstroom (subsidiebijdrage)	O	x	x	x	x	x
Flexibele walstroom (waterstof)	O	x	x	x	x	x
Flexibele walstroom (subsidiebijdrage)	O	x	x	x	x	x
Openbare industriewaterleiding fase 3 (PMC)	O	x	x	x	x	x
Openbare industriewaterleiding fase 3 (subsidiebijdrage)	O	x	x	x	x	x
Data platform	O	x	x	x	x	x
Onderzoek en overname VKA leiding	O	x	x	x	x	x
Chemport Industry Campus	Z	x	x	x	x	x
Chemport Industry Campus (subsidiebijdrage)	Z	x	x	x	x	x
Waterstofleiding CPD2Delta (RedRum)	O	x	x	x	x	x
<b>Totaal projecten in ontwikkelingsfase</b>		<b>5.748.490</b>	<b>9.701.350</b>	<b>8.041.003</b>	<b>636.838</b>	<b>2.180.000</b>

Vraag afhankelijke investeringen		2021	2022	2023	2024	2025
Terreinontwikkeling Heveskes	Z	x	x	x	x	x
Infra verkaveling Farmsumerpoort	O	x	x	x	x	x
Kade Energypark West (project Iron Gate) (1303D)	Z	x	x	x	x	x
Electra VMI	Z	x	x	x	x	x
Betonning doekegatkanaal	Z	x	x	x	x	x
Terreinontwikkeling Oosterhorn Zuid	O	x	x	x	x	x
Stoomleiding Oosterhorn Zuid	O	x	x	x	x	x
Optimaliseren ISPS-gebied Westlob EH	O	x	x	x	x	x
Chemiepark Heveskes (aanleg en inrichting)	O	x	x	x	x	x
<b>Totaal vraag afhankelijke investeringen</b>		<b>20.561.738</b>	<b>36.219.348</b>	<b>34.666.663</b>	<b>4.313.942</b>	<b>656.973</b>

Vervangingsinvesteringen		2021	2022	2023	2024	2025
<b>Reeds geaccordeerd</b>		x	x	x	x	x
Wrijfstijl gording kadevakB DZ	Z	x	x	x	x	x
Vervanging 5 st. walstroomkasten	Z	x	x	x	x	x
Groot onderhoud diverse kunstobjecten	Z	x	x	x	x	x
Meerpalen en steiger Farmsumerhaven	Z	x	x	x	x	x
Herstel Farmsumersteiger/ligboxen handelshaven	Z	x	x	x	x	x
Groot onderhoud schermdammen Eemshaven	Z	x	x	x	x	x
Vervanging armaturen lichttorens	Z	x	x	x	x	x
Bufferpress Julianakade en Beatrixkade	Z	x	x	x	x	x
Vorbereiding schilderwerk/conservering	Z	x	x	x	x	x
Aanpassing afwatering Ecozone Eemshaven	Z	x	x	x	x	x
Vervanging dakbedekking kantoorgebouw (2023)	Z	x	x	x	x	x
Dak- en gevelbeplating loods opslag Weiwerd	Z	x	x	x	x	x
Vervanging havennummering	Z	x	x	x	x	x
Groot onderhoud wegen 2019 - 2022	Z	x	x	x	x	x
Groot onderhoud spoor Handelskade-oost	Z	x	x	x	x	x
Herstellen en relinen div. duikers	Z	x	x	x	x	x
Vervanging presentatieapparatuur vergaderzalen	Z	x	x	x	x	x
<b>Totaal geaccordeerde vervangingsinvesteringen</b>		<b>1.766.576</b>	<b>725.663</b>	<b>62.000</b>		
<b>Nieuw / nog te accorderen</b>		x	x	x	x	x
Vervanging peilboot Havenschap 1	O	x	x	x	x	x
Herstel bebording "eigen weg"	Z	x	x	x	x	x
Uitvoeringsprogramma gevelisolatie Oosterhorn	Z	x	x	x	x	x
Hemelwaterleiding Kwelderweg (afschakelen)	Z	x	x	x	x	x
Vervanging Sepentrio Havenschap 1	Z	x	x	x	x	x
Uitvoeringsmaatregelen WHH-plan Oosterhorn	Z	x	x	x	x	x
Verbeteren waterhuishouding Oostlob buitendijks	Z	x	x	x	x	x
Aanpassen waterhuishouding gebied de Stern	Z	x	x	x	x	x
Revisie tandwielkast Heemskensbrug	Z	x	x	x	x	x
Conservering Heemskensbrug	Z	x	x	x	x	x
Overige voorziene vervangingsinvesteringen	Z	x	x	x	x	x
<b>Totaal nieuwe vervangingsinvesteringen</b>		<b>818.500</b>	<b>1.195.000</b>	<b>1.485.000</b>	<b>993.000</b>	<b>2.046.000</b>
<b>Totaal vervangingsinvesteringen</b>		<b>2.585.076</b>	<b>1.920.663</b>	<b>1.547.000</b>	<b>993.000</b>	<b>2.046.000</b>

Interne projecten		2021	2022	2023	2024	2025
<b>Reeds geaccordeerd</b>						
Kleine investeringen	Z	x	x	x	x	x
CRM	Z	x	x	x	x	x
Digitale innovatie (IoT architectuur en platform)	Z	x	x	x	x	x
Sleutelbeleid en sleutelplan	Z	x	x	x	x	x
Uitbreiding Nautisch vergunningproces	Z	x	x	x	x	x
Kleine ICT vervangingsinvesteringen	Z	x	x	x	x	x
Kleine ICT uitbreidingsinvesteringen	Z	x	x	x	x	x
ICT persoonsgebonden hardware	Z	x	x	x	x	x
Kleine vervangingsinvesteringen - meubilair	Z	x	x	x	x	x
Platform data analytics	Z	x	x	x	x	x
Aansluiting op EMSWe (verordening 2019/1239)	Z	x	x	x	x	x
Administratie scheepsafval (Richtlijn 2019/883)	Z	x	x	x	x	x
<b>Totaal geaccordeerde interne projecten</b>		<b>521.113</b>	<b>310.500</b>	<b>314.500</b>	<b>622.500</b>	<b>352.500</b>
<b>Nieuw / nog te accorderen</b>						
Vervanging VTS-simulator	Z	x	x	x	x	x
Ontvangst RIS-meldingen in NHIS	Z	x	x	x	x	x
Aansluiting op Loodswezen	Z	x	x	x	x	x
Hosting en beheer ICT basisinfrastructuur	Z	x	x	x	x	x
Dynamics, digitalisering inkoopproces	Z	x	x	x	x	x
Vervanging multifunctionals (scan-print-copy)	Z	x	x	x	x	x
Upgrade Portatlas 2021	Z	x	x	x	x	x
Nog nader te bepalen interne projecten	Z	x	x	x	x	x
<b>Totaal nieuwe interne projecten</b>		<b>719.000</b>	<b>321.500</b>	<b>138.500</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
<b>Totaal interne projecten</b>		<b>1.240.113</b>	<b>632.000</b>	<b>453.000</b>	<b>722.500</b>	<b>452.500</b>
<b>Deelnemingen/Leningen</b>						
Windpark Vermeer	Z	x	x	x	x	x
Windpark Mondriaan	Z	x	x	x	x	x
Windpark Mauve (Geefsweer)	Z	x	x	x	x	x
Zonnepark Valgenweg	Z	x	x	x	x	x
Zonnepark Heveskeslaan	O	x	x	x	x	x
Lening VMI	Z	x	x	x	x	x
Deelneming Avانيتum	Z	x	x	x	x	x
<b>Totaal deelnemingen/leningen</b>		<b>36.174.000</b>	<b>20.261.395</b>			
<b>Investeringskosten zeker + onzeker</b>						
<b>Investeringskosten onzeker</b>	O	13.078.490	41.241.000	45.037.605	7.946.838	4.037.462
<b>Investeringskosten zeker</b>	Z	60.324.395	42.108.278	14.694.063	3.919.442	2.705.473
<b>Investeringskosten zeker excl. Deelnemingen</b>	Z	24.150.395	21.846.883	14.694.063	3.919.442	2.705.473

## Bijlage A: Doelenboom 2021-2025

Het bedrijfsplan van Groningen Seaports is gebouwd op vijf hoofdthema's: Economische ontwikkeling en werkgelegenheid, Nautisch beheer, Duurzaamheid en, om deze drie goed uit te kunnen voeren, Financieel rendement en Ontwikkeling Organisatie. Het bedrijfsplan bevat voor de komende vijf jaren de doelen die we ons per thema stellen en een overzicht van de activiteiten die we gaan uitvoeren om deze doelen te bereiken. We geven hiermee inhoud aan onze missie en aan de Havenvisie 2030 en we sluiten met de keuze voor deze thema's aan bij de Aandeelhoudersstrategie die in 2016 is vastgesteld.

### Economische ontwikkeling

We richten ons op de sectoren Chemie, Energie (met name offshore wind), Data en Recycling. Bedrijven in deze segmenten maken steeds meer gebruik van hernieuwbare energie en hernieuwbare grondstoffen. We willen de bedrijven optimaal faciliteren om duurzaam te ondernemen. Dit doen we door vooraf te investeren in haveninfrastructuur en voorzieningen. Wij willen een leidende positie verkrijgen in het scheppen van duurzame faciliteiten om havens en bedrijven te laten groeien en werkgelegenheid te bieden in de regio. Samen met overheden, economische en maatschappelijke partners scheppen we randvoorwaarden en zorgen we voor groei ruimte. We geven hierbij in het bijzonder aan wat we doen voor de energietransitie in de regio.

#### Groei van sectoren chemie, recycling, energie (afgeleid daarvan data en hi-tech/automotive)

- Vergroten marktaandeel dataport/uitbouwen (inter)nationale glasvezelverbindingen naar de Eemshaven
- Ontwikkelen hi-tech/automotive clusters
- Profileren als circulaire hotspot voor plastics en recycling
- Vergroenen chemie en gebruik van rest- en grondstoffen stimuleren
- Uitbreiden activiteiten offshore wind en verbinden met propositie Chemport

#### Innoveren in infrastructuur en utiliteiten

- Mee-ontwikkelen waterstofhub
- Ontwikkelen en aanbieden openbare utiliteiten (stoom, warmte)
- Ontwikkeling energie-infrastructuur (inclusief gelijkstroomnet en duurzame elektrificatie)

#### Zorgen voor voldoende hoogwaardige industriegebieden

- Uitbreiding beheersgebied
- Multimodale bereikbaarheid verbeteren

#### Verbeteren ondernemingsklimaat voor bedrijven

- Faciliteren van start-ups, scale-ups, pilot en demofabrieken
- Stimuleren en faciliteren van kennisontwikkeling gerelateerd aan onze proposities
- Aanleggen van wind- en zonneparken (al dan niet binnen ons beheersgebied)

## Duurzaamheid

Een belangrijke mijlpaal op weg naar een meer duurzame samenleving is het klimaatakkoord in Parijs van december 2015. Dit akkoord ontketent een revolutie op allerlei fronten met gevolgen voor de huidige manier van productie en transport. Een tweede belangrijke bouwsteen van ons duurzaamheidsbeleid is de bescherming van het Werelderfgoed Waddenzee. We werken aan verschillende projecten om de negatieve effecten van industrie- en havenactiviteiten op de leefomgeving te minimaliseren.

### Inzetten op versnellen van de energietransitie

- Faciliteren gebruik van biomassa en cascadering en groei van biomassa stimuleren

### Ontwikkeling CO2 neutrale elektriciteitsproductie in het beheersgebied

- Ontwikkelen high level masterplan elektrificatie en (off-shore) infrastructuur beyond 2030

## Financieel Rendement

Een solide en bestendige financiële huishouding is cruciaal voor het behalen van onze doelen. We streven daarom naar een marktconform financieel rendement. Bij het maken van businesscases houden we daarbij wel nauwlettend oog voor de maatschappelijke doelstelling van ons bedrijf. We leggen vooraf en achteraf verantwoording af over hoe positieve en negatieve afwijkingen op het beoogde financieel rendement samenhangen met de beoogde maatschappelijke doelstellingen zoals werkgelegenheid en duurzaamheid. We focussen ons op het diversifiëren van onze verdienmodellen, het strategisch beheersbaar maken van de kosten en het creëren van extra inkomsten.

### Bedrijven ondersteunen in hun financieringsbehoefte

- Meedenken en participeren in de financial engineering van bedrijven

### Zorgen voor een solide financieel resultaat

- Middelen behaald uit verkoop grond, toekomst vast investeren
- Ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen
- Deelnemen in wind- en zonneparken (al dan niet binnen ons beheersgebied)
- Financiële resultaten inzichtelijk

### Zorgen voor een zelfstandige financiering

- Afbouw van de huidige geborgde financiering van de Gemeenschappelijke Regeling

## Nautisch beheer

We werken aan een verdere digitalisering en automatisering van de processen om een veilige, vlotte, schone en beveiligde afwikkeling van het scheepvaartverkeer in de afgelopen jaren en de overslag en in verband met de nieuwe en gewijzigde EU-richtlijnen met eisen voor betere registratie en monitoring van ballastwater en scheepsafval. Verder is de borging van de veiligheid in de havens, op de kade en voor de scheepvaart een belangrijke pijler in het nautisch beheer.

### Reductie scheepvaart emissies

- Ontwikkelingen volgen met betrekking tot het leveren van energie aan schepen en de bunkering ervan en marktinitiatieven faciliteren.

### Veilige en vlotte scheepvaart afhandeling

- Monitoring en registratie van haven- en scheepvaartverkeer

## Ontwikkeling organisatie

De wereld om ons heen verandert. Klanten, aandeelhouders, overheden, partners en stakeholders verwachten van ons andere producten, resultaten, werkwijzen en houding. We ontwikkelen een nieuwe manier van werken waarin de klantvraag centraal staat en we op efficiënte wijze integrale producten en oplossingen leveren. In onze organisatie worden medewerkers geïnspireerd en gefaciliteerd om meer samen te werken, vanuit eigen verantwoordelijkheid én maximaal gebruik te maken van elkaars talent en kunde. We bouwen de tijdelijke inhuur van externe medewerkers af en investeren gericht in de ontwikkeling van de benodigde vaardigheden en talenten van ons eigen personeel.

### Doelmatig en doelgericht werken

- Digitale samenwerking en kennisdeling

### Boeien en binden van medewerkers

- Inzet op basis van talent en motivatie



Groningen Seaports N.V.  
Handelskade Oost 1  
Postbus 20004 · 9930 PA DELFZIJL  
Havennummer: 1001  
Telefoon +31 (0) 596 640 400

E-mail: [info@groningen-seaports.com](mailto:info@groningen-seaports.com)  
Website: [www.groningen-seaports.com](http://www.groningen-seaports.com)  
Twitter: [@groningerhavens](https://twitter.com/groningerhavens)



**GRONINGEN SEAPORTS**