



Rapportage integrale risicoanalyse herziening Governance Havenschap Moerdijk

1. Inleiding

Tijdens de bespreking van de voortgang van de uitwerking van de governance van Havenschap Moerdijk in de gemeenteraad van Moerdijk en Provinciale Staten van de provincie Noord-Brabant is toegezegd een integrale analyse van de risico's van de nieuwe inrichting aan u te verstrekken. Hierbij treft u de rapportage van deze integrale risicoanalyse aan.

De risicoanalyse is uitgevoerd op basis van de Risman-methode. Ze is opgesteld door een team van medewerkers van de provincie, gemeente en het havenschap. De controllers en financieel adviseurs van de drie organisaties maakten hiervan deel uit, alsmede de juridisch adviseur van PelsRijcken. De risicomanager van de provincie heeft het proces begeleid.

2. Afbakening

De risicoanalyse heeft zich primair gericht op de mogelijke risico's die verband houden met omvorming naar de nieuwe governancestructuur, zijnde de uitplaatsing van de bedrijfsactiviteiten van de GR naar de NV en de voortzetting van de financiering via de GR. Hierbij is onderzocht welke risico's spelen in het traject tot het realiseren van de omvorming tot NV en de risico's die na het in werking treden van de nieuwe structuur aan de orde zijn. De rapportage is in eerste instantie hierop gericht.

Hiernaast is ook gekeken naar de overige majeure risico's van het Havenschap die van belang kunnen zijn voor de toekomst van het havenbedrijf, maar geen verband houden met de wijziging van de interne structuur. Deze risico's spelen ongeacht de keuze van de organisatiestructuur en hebben vooral betrekking op de reguliere bedrijfsvoering.

In de Risman-methode wordt gekeken naar alle relevante risico's. De zwaarte van de risico's is beoordeeld via de formule "kans x impact", waarbij de impact is onderverdeeld in geld, tijd, kwaliteit, omgeving en imago. Dit levert de uiteindelijke score op.

3. Bronnenmateriaal

Bij het opstellen van de risicoanalyse is gebruikt gemaakt van diverse interne documenten van het Havenschap.

Geconstateerd is dat het Havenschap zelf actief bezig is met het ontwikkelen van een systematisch risicomanagement, waaronder het nemen van maatregelen ter voorkoming dat risico's zich voordoen dan wel ter beperking van de gevolgen van die risico's. Dit betreft niet alleen de risico's van de reguliere bedrijfsvoering en de grondexploitatie, maar ook de risico's met betrekking tot de reputatie en integriteit van de onderneming ('compliance risico's'). Dit wordt structureel en intensief gecontroleerd en bewaakt door de accountant.

4. Inventarisatie risico's herziening governance Havenschap

Bij de inventarisatie van de risico's van de herziening van de governance is gekeken naar de verschillende aspecten en soorten risico's (financieel, organisatorisch, maatschappelijk, politiek-bestuurlijk e.d.) en naar de fase waarin ze kunnen optreden, namelijk **voorafgaand** aan de start van de NV per 1 januari 2017 of **na** de uitplaatsing van de bedrijfsactiviteiten van de GR naar de NV.

a. risico's voorafgaand aan start NV

In de fase voor de feitelijke uitplaatsing van de bedrijfsactiviteiten naar de NV zijn de risico's vooral proces gerelateerd. Door de gefaseerde aanpak, de zorgvuldige planning en de ervaringen van eerdere verzelfstandigingsprocessen bij andere zeehavens, worden een groot deel van deze risico's als klein of zeer klein ingeschat.

De belangrijkste risico's in deze fase zijn:

- het verkrijgen van goedkeuring van de belastingdienst resp. het ministerie van Financiën voor de vrijstelling van overdrachtsbelasting. Het overleg hierover is nog gaande. Hierdoor ontstaat, indien de vrijstelling niet wordt verleend, het risico van vertraging van de besluitvorming, blijft er nog een financieel risico aanwezig en is er een risico van een mogelijke aanpassing van de inrichtingsstructuur. Op basis van de eerdere besluitvorming bij andere zeehavens wordt het risico als beperkt ingeschat.
- beoordeling van de risico's van de nieuwe structuur door de accountants van de deelnemers in verband met de beleidsmatige keuze om geen voorziening te treffen, bij de deelnemers van de GR voor het geval de GR haar verplichtingen niet kan nakomen; hierover vindt overleg plaats met de accountants maar de beoordeling is, zoals gebruikelijk, pas aan de orde bij de reguliere controle van de jaarrekening
- de adequate en tijdige invulling van de Raad van Commissarissen; voor de werving zal een deskundig extern bureau worden ingeschakeld

b. risico's na de uitplaatsing van de bedrijfsactiviteiten naar de NV

De belangrijkste risico's die zijn geïnventariseerd voor de fase na de start van de NV zijn:

- het risico dat de waarde van de zekerstellingen die de NV verstrekt aan de GR ontoereikend zijn; dit is van belang in geval de NV niet aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen en de GR eventueel een beroep moet doen op de garanties van de deelnemers. Gelet op de omvang van het weerstandsvermogen en de exploitatievooruitzichten, de zorgvuldige procedures voor het verlenen van krediet en de rol van de RvC en AvA bij investeringsbeslissingen, wordt de kans dat de zekerstellingen ooit moeten worden gebruikt klein geacht
- de mogelijkheid dat de concurrentiepositie ten opzichte van andere zeehavens verslechtert; dit zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren doordat nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan die de onderlinge verhouding tussen zeehavens aantast en de concurrentie doet toenemen. De kans hierop wordt beperkt geacht omdat nieuwe samenwerking integraal wordt beoordeeld in het licht van de havenstrategie en moet leiden tot toegevoegde waarde.
- De kwaliteit of integriteit van de RvC is niet geborgd; dit zou kunnen spelen als blijkt dat het niet is gelukt om de juiste expertise of kwaliteit voor de leden van de RvC aan te trekken. Dit risico wordt gering geacht door de positie van de AvA en daarmee van de gemeente en provincie in het wervingstraject en de inschakeling van een deskundig bureau. Hiernaast bestaat de mogelijkheid van onmiddellijke schorsing of ontslag als correctiemaatregel.

Van de overige risico's wordt de kans op optreden gering geacht omdat er in de inrichting van de nieuwe governance adequaat rekening mee is gehouden of omdat ervaringen elders hiertoe geen aanleiding geven. Bijgaand treft het volledig overzicht aan de risico's die in samenhang met de herziening van de governance zijn geïnventariseerd.

Concluderend kan worden vastgesteld dat de risico's van de nieuwe governancestructuur beperkt zijn en vooral samenhangen met besluiten of acties die nog tijdens de voorbereidingsfase moeten plaatsvinden. Voor wat betreft de financiële risico's die samenhangen met de voortzetting van de financieringsfunctie via de GR kan worden vastgesteld, dat er voldoende voorwaarden zijn voorzien die deze risico's kunnen ondervangen. De bestuurlijke risico's zijn door de gekozen inrichting eveneens beperkt, omdat er voldoende sturingsmogelijkheden zijn op de essentiële ontwikkelingen van de onderneming.

5. Overige risico's

Naast de risico's die samenhangen met de herziening van de governancestructuur is ook gekeken naar de overige risico's van het Havenschap. Deze hangen vooral samen met de bedrijfsvoering van het havenbedrijf en staan los van de wijziging van de governancestructuur. Ze vloeien voort uit de aard en de ontwikkeling van het Havenschap. Ze zijn door het Havenschap zelf al in kaart gebracht en verwerkt in de diverse risicoanalyses die zijn opgesteld.

Tot de belangrijkste overige risico's behoren:

- Langdurige vertraging of afstel van LPM; dit zou de ambities van de Havenstrategie onder druk kunnen zetten en een risico inhouden voor de naleving van gemaakte afspraken o.a. in het kader van Moerdijk Meer Mogelijk. Voor het Havenbedrijf zijn de directe financiële consequenties beperkt omdat de ontwikkeling pas wordt opgepakt bij een onherroepelijke besluitvorming over

LPM. Daar staat tegenover dat het niet op pas later kunnen benutten van de verdienmogelijkheden van LPM wel van belang is voor de ontwikkeling van het Havenbedrijf.

- De waarborgregeling Moerdijk; deze regeling wordt vanaf 2030 volledig door het havenbedrijf overgenomen. Hieraan zitten aanzienlijke financiële risico's afhankelijk van het verloop van de regeling. Vooralsnog wordt uitgegaan van het base case scenario en wordt de voortgang intensief gemonitord door alle betrokken partijen.
- De IT-veiligheid en data-integriteit; de bedrijven op het haven- en industrieterrein worden steeds afhankelijker van adequaat en betrouwbaar dataverkeer. Dit geldt ook voor het Havenbedrijf zelf. Het waarborgen van de veiligheid en de kwaliteit is dan ook een belangrijk aandachtspunt
- Actuele grondexploitatie; het havenbedrijf is voor een belangrijk deel afhankelijk van de inkomsten van de grondexploitatie. Tekortkomingen hierin kunnen een groot risico vormen. Om dit te voorkomen wordt de grondexploitatie jaarlijks geactualiseerd. Bovendien is de actuele waardering van de gronden substantieel hoger dan de boekwaarde, zodat eventuele risico's voldoende afgedekt zijn.

Vastgesteld kan worden dat met betrekking tot de risico's voor de bedrijfsvoering er weinig verandert als het havenbedrijf van de GR uitzakt naar de NV. De aard van de werkzaamheden van het havenbedrijf verandert niet door de gewijzigde structuur en ook het primaire proces verandert niet of nauwelijks. Wel veranderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot de besluitvorming tussen de betrokken geledingen binnen de onderneming. Maar hierover is hierboven vastgesteld dat de risico's hiervan beperkt zijn doordat er voldoende sturingsmogelijkheden op essentiële ontwikkelingen van de onderneming zijn voorzien.

Actuele Risicolijs

Projectnummer

uitgangspunten project tbv risicomangement.

Projectnaam

Verzelfstandiging Havenschap Moerdijk

Versie risicodossier

24-5-2016

risico nummer	risico treedt op in fase	risico rubriek	governance gerelateerd	risico omschrijving	risico oorzaak	risico gevolg	risico drager	input					output		Preventieve Beheersmaatregel	Correctieve Beheersmaatregel
								Kans	Geld	Tijd	Kwaliteit	Omgev	Imago	SOM		
21	A/C	F	gov	Fiscaliteit: Geen vrijstelling van overdrachtsbelasting gronden.	Er wordt geen vrijstelling verkregen van overdrachtsbelasting, omdat financiering achter blijft bij GR	Er moet 6% overdrachtsbelasting worden betaald op alle gronden die overgaan naar de NV; of er moet worden gekozen voor andere financieringsregeling die financieel minder gunstig is. Het financiële risico kan oplopen tot een bedrag van 10 miljoen euro.	NV, PNB en GM	3	5	3	0	0	2	30	Belastingdienst is niet in staat vrijstelling van overdrachtsbelasting te verstrekken. Goedkeuring Min. van Financiën nodig met beroep op hardheidsclausule.	Aanpassen inrichting NV aan gestelde voorwaarden.
30	A	F/P	gov	Uitplaatsing van havenbedrijf in NV met behoud van aansprakelijkheid jegens externe financiers via GR, leidt tot aanbeveling accountants om voorzieningen bij deelnemers GR te verhogen of te treffen	GR en NV komen in andere verhouding waardoor accountant adviseert om een risicovoorziening te treffen danwel te verhogen.	Huidige beleidskeuze van gemeente en provincie is om geen of zeer beperkte risicovoorziening te treffen vanwege toereikende weerstandsvermogen Havenschap. Beoordeling accountant vindt plaats bij reguliere controle. Als account anders oordeelt kan dit mogelijk financiële gevolgen hebben.	GM + PNB	2	4	2	0	0	4	20	Er vindt vooroverleg met accountant plaats over de gevolgen van de uitplaatsing van het havenbedrijf van de GR naar de NV. Informatie van andere provincies en gemeenten waarbij sprake was van een verzelfstandiging wordt hierbij gebruikt als benchmarking.	
18	C	F	gov	Waarde zekerstellingen door NV verleend aan GR ontoereikend	Financiering van NV verloopt via de GR. NV draagt zorg voor alle betalingen die GR aan externe financiers moet betalen. Deelnemers zijn hiervoor garant. GR verkrijgt zekerstellingen van NV op gronden en erfpachtinkomens indien NV niet betaalt aan GR.	Mocht NV niet aan haar verplichtingen jegens GR kunnen voldoen, dan lopen de deelnemers GR lopen zelf risico aan externe financiers te moeten betalen als waarde onderpand onvoldoende is. Het mogelijk financieel risico is 4-5 mln euro	NV, GR, PNB, GM	2	4				4	16	Er is sprake van een voldoende groot weerstandsvermogen en goede vooruitzichten mbt exploitatie. Bij bepalen van hoogte van door GR te verlenen krediet aan NV kan met actuele waarde rekening worden gehouden. Door onafhankelijke RvC en bevoegdheden AvA kunnen risico's tijdig worden gesignaleerd. Kans dat zekerheden ooit moeten worden gebruikt wordt daardoor klein geacht. Toetreding van derde kan dit risico verder verkleinen.	
34	B	O/P	gov	Geen tijdige of adequate invulling van RvC en omzetting van directie naar NV	Werving leidt niet of niet op tijd tot gewenste kwalitatieve invulling van RvC. Directie tekent bezwaar aan tegen voorgestelde nieuwe arbeidsvoorwaarden regeling	Start NV per 1-1-2017 dient te worden uitgesteld tot knelpunten zijn opgelost.	NV, GM, PNB, GR	1	3	5	4		4	16	Met directeur op korte termijn overleg over nieuwe arbeidscontract. Werving RvC wordt direct na besluitvorming gestart en tijdig voorbereid.	
19	C	F/P	gov	Concurrentiepositie tov andere zeehavens verslechtert	Door veranderde governance en intensievere samenwerking verbetert de verhouding met sommige, maar verslechtert die met andere zeehavens. Hierdoor zouden mogelijk scherpere concurrentieverhoudingen kunnen ontstaan die concurrentiepositie op onderdelen aantasten.	Negatieve effecten op overslag, opbrengst haven/ en kadegelden etc.	NV	2	4				3	14	Vooraf vindt integrale afweging plaats van voor/ en nadelen van samenwerking. Samenwerking alleen wanneer deze toegevoegde waarde oplevert. Havenstrategie biedt hiervoor goed kader.	

Actuele Risicolijs

Projectnummer

uitgangspunten project tbv risicomangement.

Projectnaam

Verzelsandiging Havenschap Moerdijk

Versie risicodossier

24-5-2016

risico nummer	risico treedt op in fase	risico rubriek	governance gerelateerd	risico omschrijving	risico oorzaak	risico gevolg	risico drager	input						output		Preventieve Beheersmaatregel	Correctieve Beheersmaatregel
								Kans	Geld	Tijd	Kwaliteit	Ongewit	Imago	SOM			
33	B/C	P/O	gov	Vaststelling Haven- en terreinverordening door de gemeente gebeurt niet tijdig of correct.	Vaststelling verordening gebeurt nu door GR en gaat over naar de gemeente. Medewerking gemeente nodig voor tijdige en juiste besluitvorming.	Geen publiekrechtelijke kader beschikbaar voor NV om te kunnen functioneren. Kan leiden tot vertraging van start NV.	NV, GM	1	4	4			4	12	Bestuurlijke bereidheid tot medewerking is reeds uitgesproken en ambtelijk is men van proces op de hoogte.		
8	B/C	O/P	gov	Kwaliteit en/of integriteit RvC is niet geborgd.	Het is niet gelukt om de juiste expertise en kwaliteit voor de RvC aan te trekken.	Ambities worden niet waargemaakt, onvoldoende controle op bedrijfsvoering, er is risico van belangenverstengeling	NV, GR, PNB, GM	2			3		3	12	Reglement en profiel RvC goedgekeurd door PS en Raad, inschakeling deskundig extern wervingsbureau, aanstelling geschiedt door AvA	Mogelijkheid van onmiddellijke schorsing en/of ontslag lid RvC	
31	A	F	gov	Banken niet akkoord met voortzetting financiering via GR, terwijl havenbedrijf is uitgeplaatst naar NV	Banken moeten instemmen met nieuwe constructie.	Is aanleiding van banken om derivaten te beëindigen, waardoor kosten afkoop (36 m mln.) moeten worden betaald. Tevens ontstaat hierdoor een vertraging van ong. 3 mnd.	NV, GM, PNB	1	5	3	0	0	2	10	Informeel is al ingestemd. Havenschap stuurt een brief aan banken die is medeondertkend door Gem en PNB.		
36	B	P/O	gov	Besluitvorming in PS en Raad vindt niet tijdig plaats	Door behoefte aan aanvullende informatie wordt besluitvorming vertraagd, waardoor start van de NV per 1 januari 2017 niet kan worden gehaald.	De omzetting van de NV vindt plaats tijdens boekjaar, waardoor er administratief extra handelingen nodig zijn	NV, GR, GM, PNB	1	3	4			3	10	De voorbereiding is in een vergevorderd stadium. Zowel Raad als PS zijn meerdere keren geïnformeerd over de voortgang. De planning van de besluitvorming biedt voorts ruimte voor enig uitstel zonder dat startdatum NV hiervoor in gevaar komt	Bij later start dan 1 januari 2017 ontstaat administratief extra werkzaamheden. Het vormt geen wezenlijk beletsel voor de uitplaatsing van de NV.	
29	C	J/P	gov	Besluiten van directie of RvC zijn niet conform de regels of inhoudelijk niet in overeenstemming met behoorlijk bestuur; risico bestuurlijke aansprakelijkheid	Directie of RvC zijn onvoldoende bekend met regels geldend voor een NV.	Mogelijke financiële en juridische gevolgen, reputatieschade. Voor betrokkenen ingrijpende persoonlijke gevolgen.	NV	1	2		3		4	9	Profiel RvC gaat uit van deskundigheid en kwaliteit. Ingrijpende besluiten dienen voorzien te zijn van een risicoanalyse. Voor directie en RvC wordt een aansprakelijkheidverzekering afgesloten.		
35	C	F	gov	Risico van de vaststelling van een Kredietplafond van € 280 mln en daaraan gekoppelde garantstelling van de deelnemers van de GR	Door vaststelling van een kredietplafond ontstaat ruimte voor het versterken van financieringen aan de NV zonder dat Raad en/of PS hierover nog kunnen besluiten	Wanneer de NV in gebreke blijft voor het voldoen van haar financiële verplichtingen aan de GR, staan de deelnemers hiervoor voor 50% garant. Dit kan mogelijk leiden tot betalingen van de deelnemers tot het maximaal vastgestelde bedrag. Hiervoor zijn zekerstellingen geregeld. Verder moeten dan mogelijk voorzieningen worden getroffen.	NV, GR, GM, PNB	1	5				4	9	Het kredietplafond betreft de financiering die maximaal mogelijk binnen kader van de Havenstrategie. Jaarlijks wordt door GR een kredietlimiet vastgesteld op basis van een door de NV onderbouwde feitelijke financieringsbehoefte voorzien van een risicoanalyse. Nieuwe investeringen moeten worden goedgekeurd door RvC en/of AvA en passen binnen meerjaren investeringsplan. Bij vaststelling van kredietlimiet kan beoordeeld worden of weerstandvermogen en verdiencapaciteit toereikend zijn voor afdekking risico's. Deelnemers binnen de GR kunnen risico's van de financiering dus voortdurend monitoren.	Voor de garantstelling ontvangt de GR zekerstellingen van de NV die ingezet kunnen worden mocht de NV niet aan haar verplichtingen kunnen voldoen. Door deze zekerstellingen wordt het risico dat een beroep wordt gedaan op middelen van de deelnemers beperkt.	

Actuele Risicolijst

Projectnummer

uitgangspunten project tbv risicomangement.

Projectnaam

Verzelfstandiging Havenschap Moerdijk

Versie risicodossier

24-5-2016

risico nummer	risico treedt op in fase	risico rubriek	governance gerelateerd	risico omschrijving	risico oorzaak	risico gevolg	risico drager	input					output		Preventieve Beheersmaatregel	Correctieve Beheersmaatregel	
								Kans	Geld	Tijd	Kwaliteit	Ongevir	Imago	SOM			
5	C	F/P	gov	NV verstrekt ongeoorloofde staatssteun.	er is sprake van niet marktconform handelen mbt bijv kade- en havengelden, erfpachttarieven, grondprijzen en financiering	NV kan schadeloos worden gesteld en ondervindt reputatieschade	NV	2	2					2	8	Tarieven en grondprijzen zijn afgestemd met andere zeehavens. Grondprijzenbeleid wordt vastgesteld door AvA.	
11	B/C	O/P	gov	Beloningsbeleid directie en RvC komt ter discussie	De beloning van directie en/of RvC geeft aanleiding tot politieke of publieke onrust	NV en aandeelhouders ondervinden reputatieschade	NV, PNB, GM	2						4	8	Uitgangspunten beloningsbeleid vastgelegd in Verzelfstandigingsovereenkomst en zijn in overeenstemming met WNT. Beloningsgegevens zijn openbaar.	
32	B/C	F/J	gov	Opzegging contracten door wederpartijen GR overgang havenbedrijf naar NV, dan wel weigering in te stemmen met overgang	Wederpartij moet op grond van de wet instemmen met contractsovergang van GR naar NV	Financiële en juridische gevolgen, mogelijk inkomstenverlies of kostenpost als voorwaarden contract wijzigen (als voorwaarde voor overgang naar NV) of als wederpartij bij GR achterblijft	NV+ GR	1	3	3				2	8	Wederpartijen hebben belang bij voortzetting van de relatie, zodat instemming met contractsovername in lijn van de verwachtingen ligt.	
10	C	O/P	gov	Bestuurlijke veranderingen bij provincie of gemeente belemmeren bestuur en functioneren GR	Door veranderende politieke verhoudingen ontstaan wezenlijk andere opvattingen over rol en taakinvulling van GR	NV ondervindt problemen bij haar financieringsopgaven; bedrijfsvoering komt onder druk	NV, GR, PNB, GM	1				3		4	7	Inrichting governance voorziet in splitsing van politieke besluitvorming (bij GR) en bedrijfsvoering (door directie en RvC)	
28	A/B	O	gov	Medewerkers niet akkoord met nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling	Nieuwe arbeidsvoorwaardenregeling nodig door oprichting NV. Voorstel hiervoor blijkt niet aanvaardbaar voor alle medewerkers.	Medewerkers die nieuwe regeling niet accepteren blijven achter in GR. E.e.a kan leiden tot juridische procedures en financiële gevolgen	NV/GR	1	2	2				3	7	Nieuwe arbeidsvoorwaarden zijn afgeleid van regelingen bij andere zeehavens. Medewerkers gaan er niet op achteruit en behouden rechten. Er is al informeel overleg geweest met PVT waaruit geen bezwaren zijn gebleken. Op korte termijn wordt overleg verder gevoerd.	Juridische vervolgstappen
37	C	F	gov	De vaststelling rioolheffing Havenbedrijf door de gemeente leidt tot verschuiving van de lokale lasten	Vaststelling rioolheffing via een gemeentelijke verordening leidt mogelijk tot een verschuiving van lasten tussen de belastingplichtigen (bedrijven op industrieterrein en overige bedrijven in Moerdijk).	Geeft mogelijk een politiek en maatschappelijk probleem, vanwege differentiatie van tarieven.	NV, GM	1					3	3	6	In rioleringsovereenkomst is afgesproken dat huidige regiem van gescheiden rioolheffingsstelsel voor industrieterrein en gemeente wordt voortgezet. Juridisch en praktisch zijn hiertegen geen bezwaren	
9	C	O/P	gov	Kwaliteit en integriteit Directie komt ter discussie	De kwaliteit en/of integriteit van de directie is niet geborgd	Bedrijfsvoering onvoldoende, resultaten blijven achter, belangenverstrengeling	NV, GR, PNB, GM	1				3		3	6	Afspraken over voortzetting functie huidige directeur. Controle onafhankelijke RvC, nevenfuncties ter goedkeuring AvA	Mogelijkheid van onmiddellijke schorsing en/of ontslag van directeur, met aanstelling nieuwe directeur
25	B-C	F	gov	RVOB eist vergoeding voor gebruik Hollands Diep door NV	Huidig gebruik door GR is om niet. Mogelijk kan NV vorming leiden tot eis om vergoeding	Financiële en juridische gevolgen	NV	2	2					4		Ervaringen elders geven hiertoe geen aanleiding	Juridische vervolgstappen
4	C	F	gov	NV vorming geeft risico op wijze van verlenen contracten	Enige onzekerheid bestaat of NV is niet aanbestedingsplichtig. Hierdoor kunnen mogelijk risico's ontstaan m.b.t. doelmatigheid of rechtmatigheid van contracten	Risico van onvoldoende afweging van kosten en andere belangen bij aangaan contracten	NV	1	2	1					3	In Verzelfstandigingsovereenkomst is bepaald dat NV het aanbestedingsrecht in acht moet nemen en een aanbestedings- en inkoopbeleid moet vaststellen	
23	C	F/J	gov	Fiscaliteit; bezwaren tegen systeem van Haven-en kade-gelden	Haven- en kade-gelden worden gedefiscaliseerd. Mogelijk dat hiertegen bezwaar wordt aangetekend	Juridische procedures en financiële gevolgen	NV	1	2					2		Al jarenlang praktijk bij andere zeehavens zonder dat hiertegen met succes bezwaren zijn geuit. Hof Den Haag heeft gedefiscaliseerd systeem geaccordeerd.	Juridische vervolgstappen

