

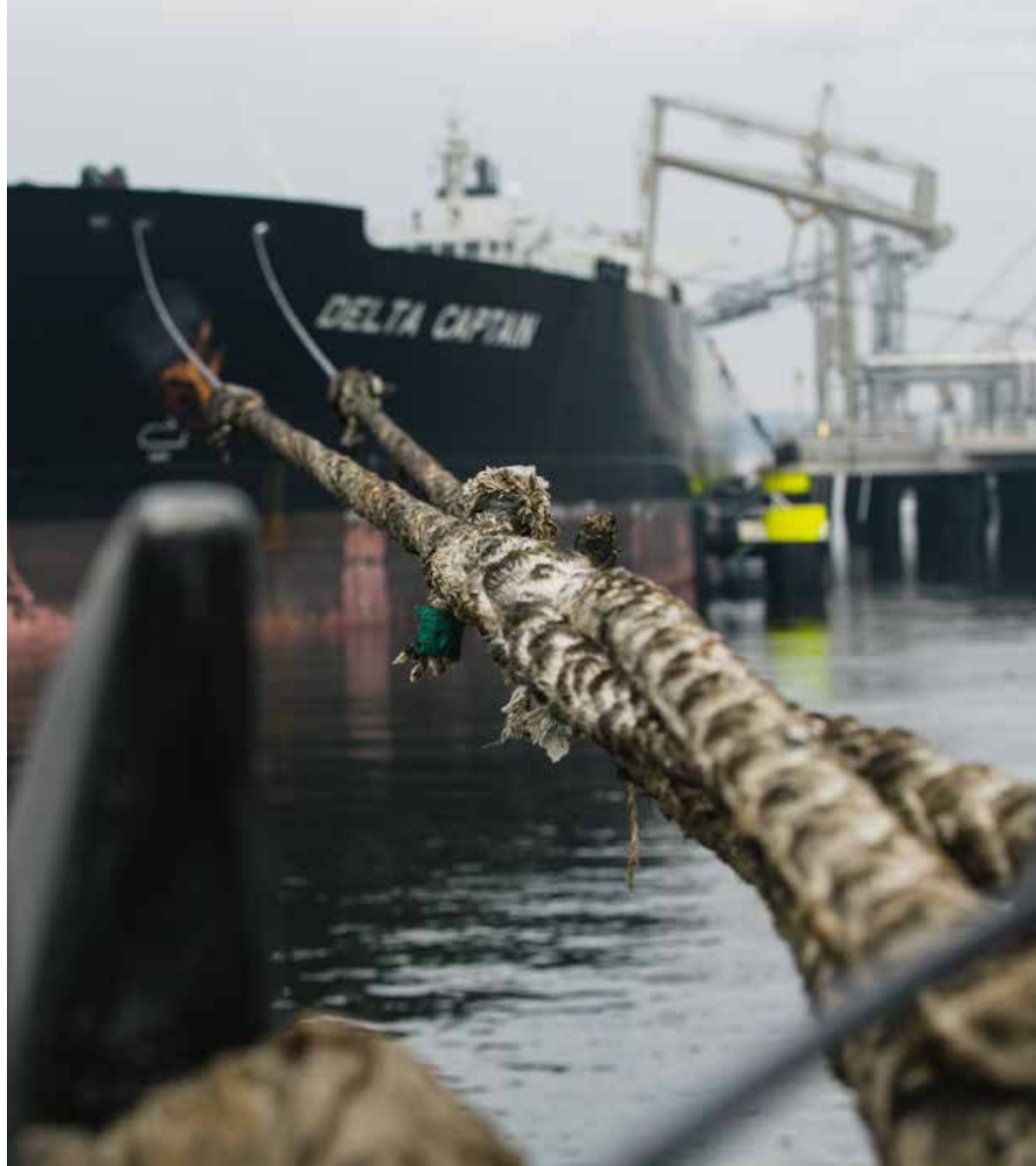


Sterke ondernemingen, Krachtige mainport

Strategische agenda **2016 – 2019** voor
het verbinden en versterken van het
Rotterdamse haven- en industrieel complex

Sterke ondernemingen, Krachtige mainport

Strategische agenda **2016 – 2019**
voor het verbinden en versterken van
het Rotterdamse haven- en industrieel
complex



Voorwoord

Voor u ligt onze Strategische Agenda 2016 – 2019. Een periode vol economische en strategische uitdagingen voor de Mainport Rotterdam, één van de pijlers van de Nederlandse economie.

Onze leden, de ondernemingen in de Rotterdamse haven, moeten blijven bewegen: zich ontwikkelen, investeren en innoveren. Een optimaal ondernemersklimaat, met heldere en eenduidige regels is daarbij essentieel. Rotterdam moet ook scherp kunnen blijven concurreren op basis van kwaliteit en prijs. Deltalinqs maakt zich hard voor een gelijk speelveld en neemt het initiatief richting stakeholders. Wij stellen ons continu de vraag: hoe kunnen wij door onze acties de Mainport verbeteren?

Deltalinqs ontwikkelt en ontplooit haar activiteiten om de ondernemingen in Mainport Rotterdam vooruit te brengen. Wij zijn trots op onze haven, haar bedrijven en de mensen die daarin werken. Daar werken we hard voor. Samen met u.

Steven Lak
Voorzitter

Inhoud

| | | | |
|---|-----------|-------------------------------|-----------|
| DELTALINQS | 6 | INNOVATIEPLATFORMS | 51 |
| PUBLIC AFFAIRS – LOBBY | 8 | MILIEU EN DUURZAAMHEID | 55 |
| COMMUNICATIE | 10 | VEILIGHEID EN SECURITY | 61 |
| ONDERNEMERSKLIMAAT | 15 | SECRETARIATEN | 66 |
| ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKT | 23 | DELTALINQS-CONTRIBUTIE | 67 |
| INFRASTRUCTUUR EN BEREIKBAARHEID | 29 | | |

Deltalinqs

Deltalinqs behartigt de gezamenlijke belangen van meer dan 95% van alle logistieke, haven- en industriële bedrijven in de Mainport Rotterdam. Bij onze ondernemersvereniging zijn ruim 700 bedrijven aangesloten uit veertien verschillende sectoren. Samen dragen zij 3,5% bij aan het Bruto Nationaal Product (€ 21 miljard) van Nederland en bieden zij direct en indirect werk aan ruim 180.000 mensen.

Namens onze leden zetten wij ons in voor het versterken van de concurrentiekracht van Rotterdam, voor duurzame groei en voor maatschappelijk c.q. politiek draagvlak voor alle activiteiten in het haven- en industriegebied. Met ondernemerschap en innovatie als uitgangspunt heeft Deltalinqs de belangenbehartiging geclusterd rondom zes thema's: ondernemersklimaat, onderwijs en arbeidsmarkt, milieu en duurzaamheid, veiligheid en security, infrastructuur en bereikbaarheid en innovatieplatforms.

Collectiviteit, voor en door de leden, staat voor ons voorop. Voor stakeholders is Deltalinqs een vanzelfsprekende partner. Belangrijke randvoorwaarden voor succes zijn een positief imago van het haven- en industrieel complex en de individuele bedrijven, maar ook een gelijk speelveld voor beide.

KERNWAARDEN VAN DELTALINQS

Deltalinqs werkt met de volgende kernwaarden:

| | |
|----------------------------|---|
| Integriteit | Deltalinqs is te allen tijde integer. |
| Professionaliteit | Deltalinqs is proactief, vakkundig en doelgericht. |
| Dienstverlenend | Deltalinqs is klant- en servicegericht; bouwt relaties op en onderhoudt deze. |
| Bindend leiderschap | Deltalinqs heeft impact, neemt initiatieven en is oplossingsgericht. |

STRATEGISCHE AGENDA 2016-2019 EN JAARPLANNEN

De Strategische Agenda 2016 – 2019 benoemt per thema onze ambities en doelstellingen. Bij de kerndossiers wil Deltalinqs een leidende rol te spelen. Bij overige dossiers is onze rol actief, dan wel volgend betrokken. Naast de benoemde thema's krijgen ook (leden)communicatie en lobby (public affairs) in het plan extra aandacht.

De looptijd van de strategische agenda is vier jaar. Aan het begin van ieder jaar stellen wij een kort jaarplan op. Dit is het uitvoeringsprogramma van de strategische agenda. Aan het eind van elk jaar verantwoorden wij in hoeverre de geplande doelstellingen en ambities zijn gehaald.

Public affairs – Lobby

Het netwerk van Deltalinqs is veelomvattend en divers. Lobby is voor ons een belangrijk instrument om invloed uit te oefenen op besluitvorming. Zowel lokaal, nationaal als Europees brengen wij de belangen van onze leden bij vele instanties over het voetlicht. Dit Public affairs-beleid krijgt de komende jaren nog meer aandacht. Met name door het versterken van onze lobby in Den Haag bij de ministeries en de Haagse politiek. VNO-NCW en Havenbedrijf Rotterdam zijn hierbij belangrijke partners. Het gezamenlijk optrekken met andere belangen- en brancheorganisaties (zoals EVO, TLN, VNCI, VNPI, Votob, enz.) richting overheden en andere stakeholders loopt al goed.

Naast die gezamenlijkheid - wat krachtig en effectief kan zijn - creëren wij ook ruimte voor een eigen Deltalinqs-geluid. Op de voor onze leden belangrijkste dossiers laten wij ons als opinieleider duidelijk horen. Heldere position papers / factsheets zijn hiervoor een goed middel. Verder steken wij nog meer energie in het onderbouwen van onze lobby met overtuigende feiten en cijfers. Relevante stakeholders willen wij door gerichte bedrijfsbezoeken nader kennis laten maken met de Rotterdamse haven en industrie.

GEMEENTE ROTTERDAM EN OMGEVING (REGIONAAL)

Het frequente overleg met de wethouder Haven, zijn staf en waar nodig met andere leden van B&W van Rotterdam zetten wij voort. Aanvullend investeert Deltalinqs in korte lijnen met relevante raadsleden en het versterken van contacten met beleidsmakers. Dit doen wij ook richting de andere gemeenten rondom het haven- en industriegebied. Samen met andere stakeholders voeren wij gericht omgevingsmanagement. Havenbedrijf Rotterdam, Rotterdam Partners en VNO-NCW West / MKB zijn hierbij belangrijke partners.

PROVINCIE ZUID-HOLLAND

Met name op de terreinen veiligheid, verkeer en milieu en ruimtelijke ordening speelt de provincie Zuid-Holland een duidelijke rol. De specifieke contacten met gedeputeerden en hun ambtenaren continueren wij.

RIJKSOVERHEID EN PARLEMENT

De aanwezigheid van Deltalinqs in Den Haag willen wij verder versterken. De contacten op directie-/DG-niveau bij relevante ministeries breiden wij uit en per dossier ontwikkelen wij gerichte relaties met Kamerleden. De samenwerking met VNO-NCW is hierbij van groot belang. De Deltalinqs-zetel in het Dagelijks Bestuur van VNO-NCW geeft dit nader gewicht.

EUROPESE UNIE

Deltalinqs participeert actief in Feport. Binnen deze Europese organisatie van 'private port operators' zijn wij zowel vertegenwoordigd in de Board of Directors als in de comités voor douane en logistiek, milieu en (via AWWN) sociale zaken. Het volgen en beïnvloeden van relevante EU-dossiers bij de Europese Commissie, het Europees Parlement en (via de ministeries) de Raden van ministers doen wij in nauwe samenwerking met Nederlandse partners, zoals Havenbedrijf Rotterdam, VNO-NCW en anderen. In de eerste helft van 2016 is Nederland EU-voorzitter. Dit geeft kansen voor het extra profileren van de ondernemingen in het haven- en industrieel complex.

Communicatie

Optimale communicatie tussen de leden, het bestuur en het bureau is cruciaal voor het functioneren van Deltalinqs. Daarbij is het verstevigen van de reputatie van de ondernemingen en van de haven en industrie in het algemeen van groot belang. De komende planperiode investeren wij verder in de ledencommunicatie, reputatiemanagement en relaties met pers, politiek en andere opiniemakers.

De communicatie-inzet slaagt alleen bij eenheid van informatie, thema's en content, met een krachtige eensluidende boodschap. De besluitvorming binnen het bestuur van Deltalinqs is bij het innemen van standpunten steeds het uitgangspunt.

VERSTERKING LEDENCOMMUNICATIE

Ledenbetrokkenheid willen wij verder versterken. Gerichte communicatie naar de leden via onder meer een extranet (DeltalinqsNet) zal hieraan bijdragen. Ook intensiveren wij de ledenbezoeken. In een persoonlijk gesprek zullen wij leden onder meer een terugkoppeling vragen over de verwachtingen van het lidmaatschap, belangrijke dossiers en verdere wensen.

MEDIAMIX:

In 2015 zijn wij gestart met het actualiseren van de communicatiemiddelen en het versterken van de functie ervan. Dit krijgt in de komende planperiode een vervolg. De nieuwe website en app zijn responsive. Het DeltalinqsNet moet gaan functioneren als het ledennet waar documenten voor werk-, stuurgroepen en commissies vindbaar zijn. In gerichte circulaire's geven wij terugkoppeling aan onze leden over diverse ontwikkelingen. De ledenbezoeken bieden door het persoonlijk contact inzicht in ledenbetrokkenheid en verbetermogelijkheden in dienstverlening. Daarnaast blijft

Deltalinqs gerichte nieuws- en persberichten verspreiden. Tenslotte communiceert Deltalinqs via het @deltalinqs twitter account. Een ledenpanel met communicatieprofessionals uit de achterban en van relevante stakeholders geeft gevraagd en ongevraagd advies; hun expertise willen wij frequenter inzetten. De reacties van de leden monitoren wij en de mediamix wordt daar zo nodig op aangepast.

VERSTERKING REPUTATIEMANAGEMENT

Een sterke reputatie is van groot belang voor Deltalinqs en haar leden. Hierbij zetten wij onder meer in op:

- Gerichter issue-management; duidelijke position papers / factsheets en standpunten die een helder overzicht geven van een onderwerp en de status daarvan, de bijhorende kernboodschappen en de relevante stakeholders.
- Een proactiever mediabeleid, waarbij Deltalinqs ook zelf media inzet voor de reputatie van de sector. Niet alleen nemen wij deel aan discussies in de media, maar ook nemen wij zelf het initiatief voor het uitdragen van standpunten.
- Een duidelijk stakeholdermanagement door het actief beheren van relaties met organisaties en groeperingen in ons werkveld. Dit dient zowel het versterken van onze reputatie als het bereiken van resultaten.



Ondernemersklimaat



Onderwijs
en arbeidsmarkt



Innovatieplatforms



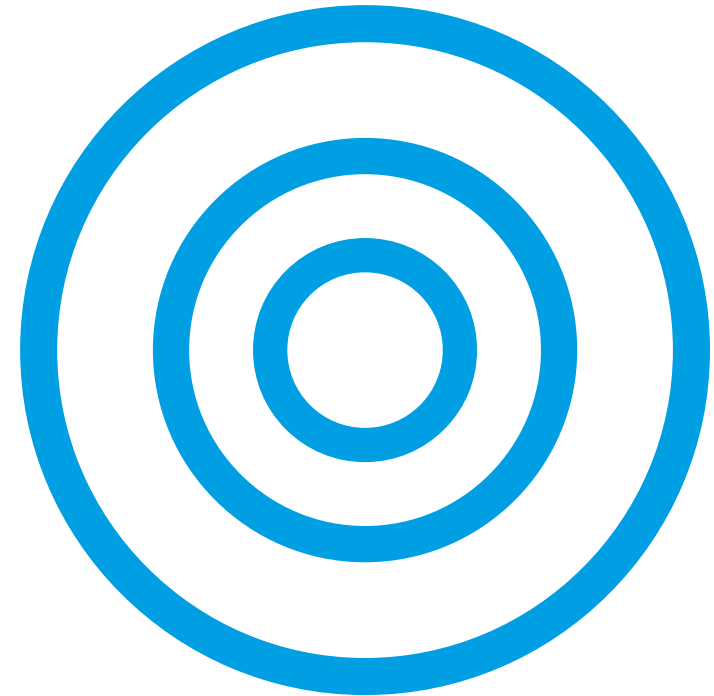
infrastructuur
en bereikbaarheid



Milieu
en duurzaamheid



Veiligheid
en security





ONDERNEMERSKLIMAAT

Het speelveld van de ondernemingen in de Rotterdamse haven en industrie is zeer concurrerend. Lokaal, regionaal, nationaal, Europees en zelfs mondiaal vindt concurrentie plaats. De voorwaarden waaronder ondernemers hun activiteiten kunnen verrichten zijn cruciaal voor de keuze van hun vestigingslocatie, verdere investeringen en innovatie. De schaalgrootte van de Rotterdamse haven moet in onze ogen voor ondernemingen veel duidelijkere voordelen opleveren. Een gelijk speelveld, binnen en tussen havens, is daarbij een basisvoorwaarde.



Deltalinqs heeft en houdt een zeer scherpe focus op kosten en tarieven, administratieve lasten en rechtszekerheid. Grenscontroles en andere overheidsinterventies in zeehavens, zoals douanecontroles, veterinaire inspecties, inspecties gevaarlijke stoffen etc., moeten effectief en efficiënt gebeuren. Vele partijen hebben hier belang bij: terminals, industrieën, scheepsagenten, rederijen, expediteurs, het port community system en natuurlijk de inspecterende instanties zelf. Een optimale ketensamenwerking leidt tot efficiënte logistiek met zo min mogelijk belasting voor de ondernemers.

Deltalinqs maakt zich zorgen over de risico's van toenemende decentralisatie van overheidstaken. Kennis en deskundigheden kunnen hierdoor verloren gaan. Speciale aandacht houden wij voor het risico van 'nationale koppen' op Europese regelgeving en voor eventuele tegenstrijdigheden in regelgeving en beleid.

KERNDOSSIERS DELTALINQS

▣ KOSTEN, TARIEVEN EN LOKALE LASTEN

Voor Deltalinqs is het versterken van het ondernemersklimaat de primaire focus. De mainport moet een aanjager zijn van economische activiteiten en geen melkkoe. Verlaging van kosten, tarieven en lasten voor het op die manier versterken van de concurrentiepositie van haven en industrie staan hoog op onze agenda. Verhoging van kosten en lasten enkel vanwege indexatie (bijvoorbeeld op basis van inflatie) is uit den boze. Op alle niveaus geven wij aan deze uitgangspunten volle aandacht.

▣ HAVENBEDRIJF ROTTERDAM

Met het Havenbedrijf Rotterdam hebben wij samen met de cargadoorsvereniging VRC afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de havengelden voor de jaren 2015 – 2017. Kern is een zeer gematigde groei van maximaal 1%, en daarnaast gerichte aandacht voor kansrijke dan wel steun behoevende sectoren. Ook voor de jaren na 2017 zullen wij, samen met de VRC, vanuit het bedrijfsleven de afspraken met het HbR coördineren en hierbij een scherpe inzet formuleren.



De grondprijzen in het haven- en industrieel complex moeten aansluiten bij de concurrentiepositie van de betreffende sector. Een periodieke prijsindexatie of (inhaal)indexatie bij verlenging van het contract, mag geen vanzelfsprekendheid zijn. Bij contractverlenging van bestaande bedrijven behoren initiële prijsniveaus en de investeringen die bedrijven binden aan Rotterdam een rol te spelen. Een prijsbenchmark moet internationaal zijn; op dit moment is dit veelal niet het geval. Deltalinqs zal hierop blijven inzetten en de dialoog met het HbR hierover vervolgen.

▣ LOKALE OVERHEID

De lokale overheid genereert uit het haven- en industrieel complex veel inkomsten. Zowel het dividend vanuit het aandeelhouderschap van het HbR als de inkomsten uit verschillende lokale belastingen (met name Onroerende Zaakbelasting) en vergunningen (leges) zijn de afgelopen jaren fors gestegen. De lokale overheid verdient zo 'dubbel' aan de haven. Deltalinqs zal een sterke lobby voeren om het dividend, de lokale belastingen en/of de leges te verlagen. Ook kijken wij kritisch naar de heffing van precario. Lastenverlaging koppelen wij bovendien aan het 'terug-investeren' van de haveninkomsten van de lokale overheid in het haven- en industrieel complex.

▣ RIJKSOVERHEID

Samen met VNO-NCW en andere partners zet Deltalinqs zich de komende jaren in voor actualisering van het nationaal Mainportbeleid. Ons uitgangspunt is dat de mainports een noodzakelijke voorwaarde c.q. een generator zijn voor (hernieuwde) economische groei. Een veel actievere ondersteuning van met name de rijksoverheid is hiervoor onontbeerlijk. Meer aandacht voor infrastructuur (Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport - MIRT) en een gerichte versterking van belangrijke industriële clusters zijn daar een vanzelfsprekend onderdeel van. Een volgend kabinet moet veel meer financiële middelen vrijmaken. Diezelfde aandacht geldt ook voor inspectielasten en -kosten. Ongebreedelde doorrekening van rijkskosten, zoals bij de inspectie van veterinaire producten, leidt tot een verslechterde concurrentiepositie. De trend bij de rijksoverheid om verantwoordelijkheden te verleggen naar lagere overheden mag nooit tot hogere kosten voor ondernemers leiden. Ook het nationale



fiscale klimaat speelt een grote rol. Helderheid vooraf stimuleert investeringen en innovaties in Nederland.

EU

De belangrijkste focus van Deltalinqs in Europees verband richt zich op het versterken van het gelijke speelveld (level playing field), het beperken van diverse lasten, het bevorderen van subsidiariteit en het versterken van de belangrijkste achterlandverbindingen (TEN-t en CEF-gelden).

VERGUNNINGVERLENING, TOEZICHT EN HANDHAVING, ADMINISTRATIEVE LASTEN EN RECHTSZEKERHEDEN

Voor bedrijven zijn (rechts)zekerheid en de kwaliteit van het gebodene bij het verkrijgen van toestemming tot ondernemen van groot belang. Hierbij gaat het zowel om de vergunningverlening (kwaliteit, kosten en tempo) als de daaropvolgende handhaving en inspecties. Deze processen staan onder druk. Wij maken er ons sterk voor dat vergunningen altijd binnen een vooraf bepaalde termijn worden afgegeven. Aanvragers dienen permanent zicht te hebben op het proces en de vergunningverlenende instanties moeten hiervoor optimaal samenwerken. De kosten van toezicht en handhaving moeten in principe bij de overheid liggen. Deltalinqs zet hier fors op in en vervolgt de constructieve dialoog daarover met Rijk, Provincie, gemeenten en diverse inspecterende instanties.

DELTALINQS GEEFT EEN ACTIEVE BIJDRAGE AAN DE VOLGENDE DOSSIERS

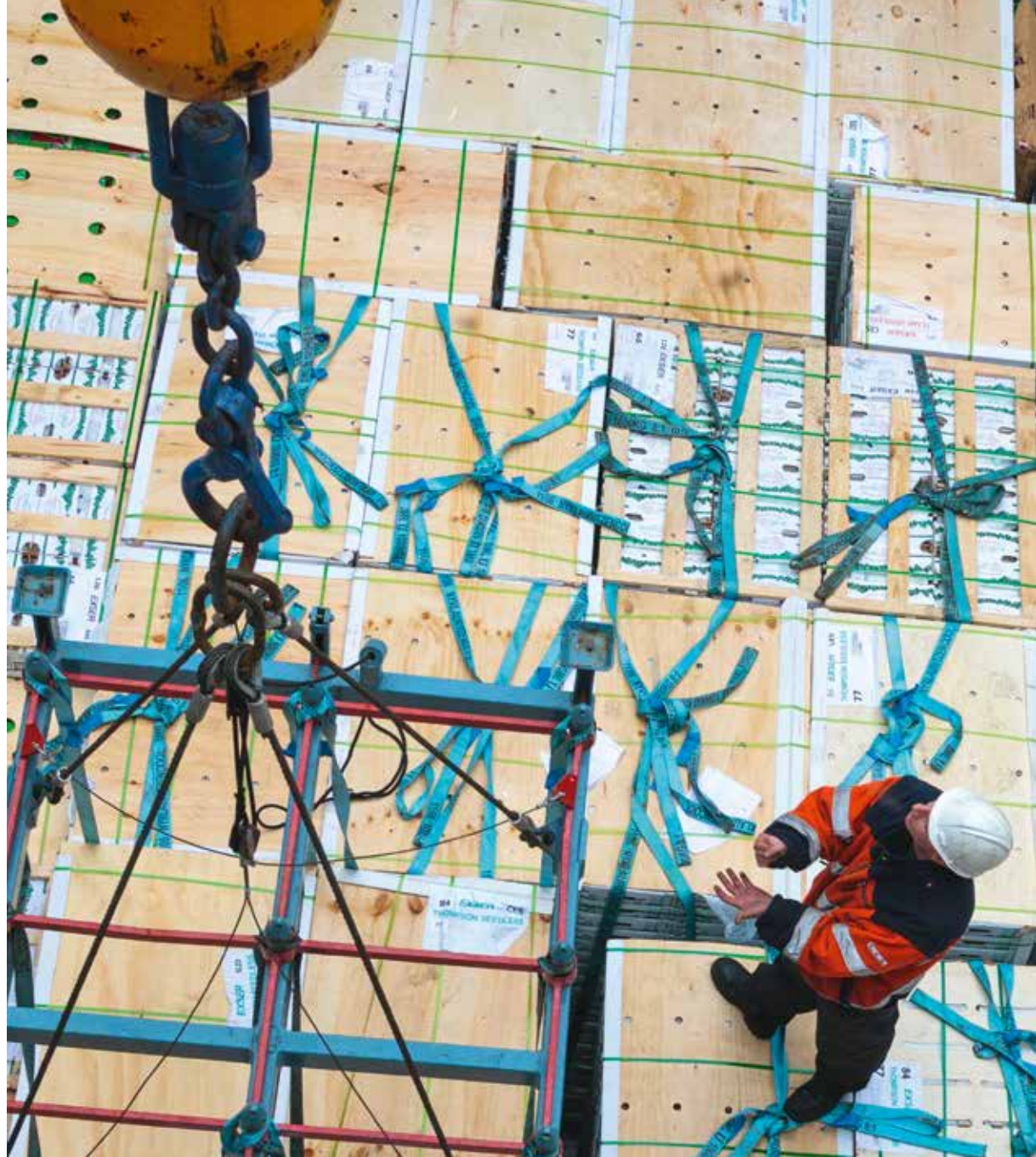


OPTIMALISEREN VAN GRENSCONTROLES EN OVERIGE OVERHEIDSINTERVENTIES

Bij grenscontroles en overige overheidsinterventies werken belanghebbende partijen goed samen, maar is nog (veel) meer efficiency mogelijk. Dit geeft logistieke voordelen waarmee de haven van Rotterdam zich commercieel kan onderscheiden van concurrenten. Deltalinqs coördineert de belangen van het bedrijfsleven. Hierbij zijn wij te allen tijde kritisch op de kosten van controles en inspecties.

GENERIEK BELEID VAN OVERHEDEN EN/OF HAVENBEHEERDER

Zowel de (rijks)overheid als Havenbedrijf Rotterdam formuleren (generiek) haven- en industriebeleid. Voorbeelden zijn de Havenvisie 2030 en het Werkprogramma Zeehavens. Deltalinqs is hier nauw bij betrokken. Bij de totstandkoming en uitvoering zijn wij voor overheden en Havenbedrijf Rotterdam de vanzelfsprekende partner. Voor een goede belangenbehartiging voeren wij onze actieve lobby ook samen met ondernemersorganisaties uit andere havengebieden (zoals ORAM Amsterdam).





ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKT

Een goed functionerende arbeidsmarkt is een belangrijke voorwaarde voor de verdere ontwikkeling en imago-versterking van het haven- en industrieel complex. De vraag naar arbeid vanuit haven en industrie en het aanbod van onderwijs moeten nauw op elkaar aansluiten. Veel activiteiten hiervoor voeren wij samen uit met partners. Met Havenbedrijf Rotterdam, gemeente Rotterdam en het regulier beroepsonderwijs richten wij voor afstemming op strategisch niveau in 2016 een regionale taskforce op. Daarnaast is ook op operationeel niveau een gezamenlijke aanpak met onze industriële en maritiem-logistieke achterban belangrijk. Op het gebied van arbeidsvoorwaardenonderhandelingen heeft Deltalinqs geen rol; dit organiseren de bedrijven zelf met hun werknemersvertegenwoordiging.



KERNDOSSIERS DELTALINQS

LOBBY EN PROMOTIE

In de lobby naar diverse overheden behartigen wij actief de arbeidsmarktbelangen van onze leden. Deltalinqs participeert in verschillende landelijke en regionale overlegstructuren. De promotie van het haven- en industrieel complex als aantrekkelijke werkgever willen wij effectiever maken door de activiteiten van Deltalinqs en Havenbedrijf Rotterdam nog beter op elkaar af te stemmen. Hierbij worden de activiteiten en de behuizing van Futureland en het Educatief Informatie Centrum Mainport Rotterdam (EIC) betrokken. De promotie van de haven bij leerlingen uit het basisonderwijs via het project Port Rangers breiden wij uit naar andere gemeenten dan Rotterdam. Binnen het voortgezet onderwijs wil Deltalinqs zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande lokale samenwerkingsverbanden voor de promotie van techniek binnen het voortgezet onderwijs (Technetkringen).

INSTROOM VAN MEDEWERKERS VANUIT HET ONDERWIJS

Afstemming met onze industriële achterban over voldoende instroom bij ondernemingen vanuit de opleidingen tot operator en onderhoudstechnicus vindt plaats binnen het project Proces- en Maintenancecollege Rijnmond. Jongeren die de dagopleiding op MBO 3 en 4 niveau (operatorfuncties en onderhoudsfuncties) volgen, krijgen van onze leden een Carrière Start Garantie. De groeiende instroom bij deze opleidingen bewijst het succes hiervan. Deltalinqs blijft bedrijven de komende jaren mobiliseren om de gegeven Carrière Start Garanties ook waar te maken. Scherpe monitoring van de vraag naar zowel operator- als onderhoudsfuncties is hiervoor noodzakelijk.

Voor onze maritiem-logistieke achterban treden wij op bij het (landelijk) vaststellen van de kwalificaties en competenties voor toekomstige havenmedewerkers.



TOPLOCATIES OPLEIDINGSINFRASTRUCTUUR

Deltalinqs stimuleert en coördineert het gezamenlijk gebruik van trainings- en opleidingsinfrastructuur door bedrijven en onderwijsinstellingen op de locaties RDM (onderhoudstechniek), Brielle (procestechniek) en Lloydsstraat (maritiem/logistiek). Verder maken wij ons sterk voor de realisatie van een RDM Trainingsplant als veilige oefenomgeving voor industrieel onderhoud. Producenten, contractors, onderwijsinstellingen, inspectiediensten en overheden kunnen hier ervaring opdoen en kennis delen. De RDM zal hierdoor uitgroeien tot kernlocatie voor opleiding en training op het gebied van industriële maintenance. De bouw van de Trainingsplant gebeurt gefaseerd. In fase 1 is de Trainingsplant al inzetbaar voor de belangrijkste trainings- en opleidingsdoeleinden. In latere fases is uitbreiding mogelijk met werkende installaties.

DELTALINQS GEEFT EEN ACTIEVE BIJDRAGE AAN DE VOLGENDE DOSSIERS

FEITEN EN CIJFERS

Ter onderbouwing van onze inzet op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt voeren wij eenmaal per jaar een arbeidsmarktverkenning uit. Eens in de drie jaar gebeurt dit in samenwerking met Havenbedrijf Rotterdam en Gemeente Rotterdam. Ook in de komende planperiode staat dit op het programma.

SAMENWERKING MBO

Deltalinqs blijft partner in verschillende Centra Innovatief Vakmanschap. In deze publiek-private samenwerkingsverbanden wordt gewerkt aan gezamenlijk gebruik van opleidingsinfrastructuur en het verhogen van de kwaliteit van het onderwijscurriculum.



☐ SAMENWERKING HBO

Deltalinq is tevens partner binnen het Centre Of Excellence Sustainable Mainport Innovation van de Hogeschool Rotterdam. Het centrum maakt zich sterk voor de positionering van de haven als stage- en afstudeerplaats en voor de ontwikkeling van de lectoraten procesveiligheid en onderhoudstechniek.

☐ GEZAMENLIJKE INKOOP BEDRIJFSTRAININGEN

Deltalinq wil de komende jaren het aantal trainingen via het Deltalinq Trainingen Loket verder uitbreiden. In 2014 zijn via dit loket 5.000 trainingen verzorgd aan 3.800 medewerkers uit 90 bedrijven en aan 1.200 jongeren uit het MBO. Binnen de maritiem-logistieke achterban gaan wij onderzoeken of en hoe de samenwerking met het onderwijs efficiënter kan en wellicht verdere kostenbesparingen mogelijk zijn door gemeenschappelijke inkoop van bedrijfstrainingen.





INFRASTRUCTUUR EN BEREIKBAARHEID

Een goede bereikbaarheid vormt voor het havenbedrijfsleven een belangrijke vestigingsfactor. Door de naar verwachting verder toenemende goederenstromen blijven zowel de ontsluiting als de toegankelijkheid van de haven de komende jaren fors onder druk staan. Naast onze aandacht voor de bereikbaarheid over de weg maakt Deltalinqs zich de komende tijd met name sterk voor het verder verbeteren van het spoogoederenvervoer van en naar het haven- en industrieel complex. De nu al sterke modaliteiten binnenvaart en pijpleidingen moet daarnaast nog optimaler worden benut. Binnenvaart en spoor moeten ook fors bijdragen aan de gewenste modal shift. Verder zullen wij veel aandacht schenken aan het versterken van de virtuele (data)-infrastructuur van de haven, zoals het Port Community System.



KERNDOSSIER DELTALINQS

VERKEERSMANAGEMENT

In de komende jaren vindt in en om het haven- en industrieel complex (veelal gelijktijdig) onderhoud plaats aan een aantal belangrijke bruggen en tunnels. Deltalinqs zal aandringen op een optimale onderlinge afstemming tussen wegbeheerders (gemeente Rotterdam, Provincie Zuid-Holland, Rijkswaterstaat, Havenbedrijf Rotterdam) en bedrijfsleven over dit onderhoud en de realisatie van nieuwe infrastructuur. Overlast moet tot een absoluut minimum worden beperkt. Naast een optimale regie behoort mobiliteitsmanagement (vanuit Beter Benutten) tot de oplossingsrichtingen.

Voor het optimaliseren van de logistiek in de haven zetten wij de komende jaren in op de verdere ontwikkeling van verkeersmanagement. Meer uitwisseling van actuele data en informatie kan bijdragen aan een betere doorstroming. Deltalinqs neemt het initiatief voor het door publieke en private partijen realiseren van een online platform waar alle verkeers- en bereikbaarheidsinformatie van wegbeheerders en bedrijven (real-time) samenkomt. Vooral bij grote onderhoudstops ontstaat er een flinke druk op het infrastructurele netwerk. Ook collectief bedrijfsvervoer kan bijdragen aan een beter gebruik van de infrastructuur. Zeker als dit gebeurt in combinatie met openbaar vervoer. Kansrijke initiatieven zullen wij ondersteunen.

BORGEN VAN DE BASISNETTEN SPOOR, WEG EN WATER (TRANSPORTROUTES VOOR GEVAARLIJKE STOFFEN)

De diverse basisnetten voor het vervoer van gevaarlijke stoffen per spoor, via de weg en over het water zijn na een zeer lang voorbereidingstraject in 2015 van kracht geworden. Een belangrijk onderdeel van de gemaakte afspraken is het monitoren van de geprojecteerde hoeveelheden versus de daadwerkelijke realisatie. Deltalinqs blijft zich inzetten om de ontsluiting van de Rotterdamse haven voor het vervoer van gevaarlijke stoffen via alle modaliteiten veilig te stellen.

DELTALINQS GEEFT EEN ACTIEVE BIJDRAGE AAN HET VOLGENDE DOSSIER



KRACHTIGE LOBBY VOOR DE REALISATIE VAN INFRASTRUCTUUR

De komende periode moeten in en om het haven- en industrieel complex nog verschillende infrastructurele knelpunten worden opgelost. Voor Deltalinqs heeft de lobby voor het realiseren van deze ontbrekende infrastructuur hoge prioriteit. De meest belangrijke projecten zijn het Blankenburgtracé (weg), het Theemswegtracé (spoor), de verbreding van het Breddiep, de verdieping van de Nieuwe Waterweg (beide zee-/binnenvaart) en de benodigde infrastructuur voor een optimale uitwisseling van containers tussen de terminals op de Maasvlakte (CER). Ook de pijpleidinginfrastructuur van, naar en zeker ook binnen het havengebied is belangrijk. De ontwikkeling van een warmtenet, stoom- en CO₂-leidingen en de uitbreiding van de Multicore-pijpleidingen vinden wij van groot belang. Randvoorwaarde hierbij is dat de aanleg en het onderhoud geen nadelige impact hebben voor de in het haven- en industrieel complex gevestigde bedrijven. Naast de projecten in het havengebied zelf hebben ook de corridors naar het achterland onze aandacht. Dit betreft alle modaliteiten.

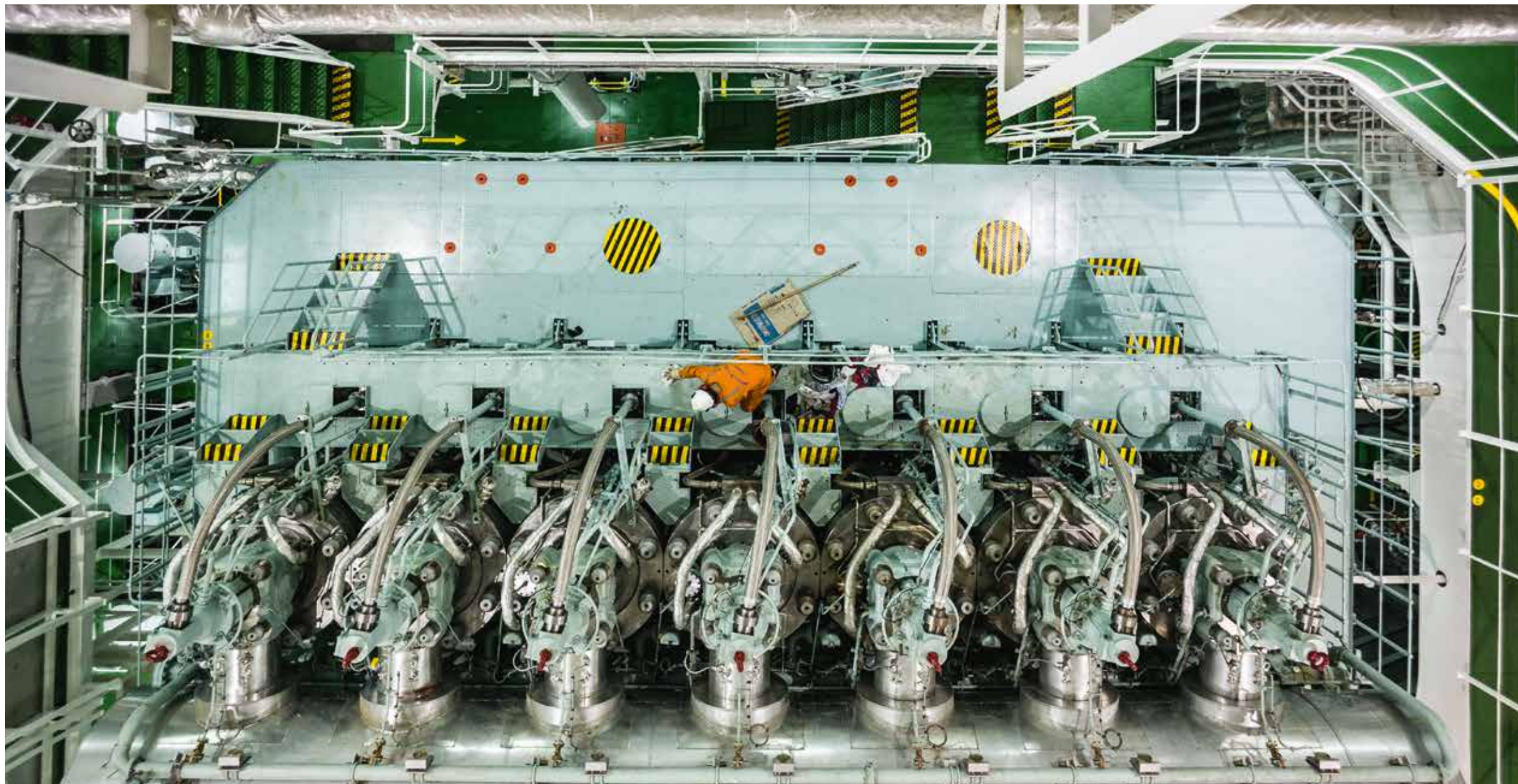
Het spoorvervoer van en naar de haven moet zich beter (kunnen) ontwikkelen. Deltalinqs geeft actieve steun aan een landelijke campagne voor het bevorderen van het spoorgoederenvervoer. De aanleg van een derde spoor op het traject Emmerich-Oberhausen en het creëren van een oplossing voor het einde van de technische levensduur van de Calandbrug beperken tijdelijk de capaciteit. Tegelijkertijd stijgen de gebruikerstarieven. Dit is een ongewenste ontwikkeling waarvoor Deltalinqs een krachtige tegenlobby ontwikkelt. De komende jaren zetten wij ons verder actief in voor het optimaliseren van het gebruik van de spoorinfrastructuur in de haven, het wegnemen van knelpunten naar het achterland en de allocatie van voldoende middelen voor onderhoud. Gebruik van het spoor moet bovendien qua kosten concurrerend zijn.



Voor Deltalinqs is versterking van de data-infrastructuur cruciaal voor de verdere ontwikkeling van de haven van Rotterdam. De komende jaren zal digitalisering nog een veel grotere vlucht nemen. Hiervoor is een toekomst-robust netwerk noodzakelijk (bijvoorbeeld cirkelverbindingen). De toekomst vraagt slimme oplossingen. In dit kader zal ook het belang van het verrijken van data en het transparant ter beschikking stellen hiervan sterk toenemen. Deltalinqs stimuleert de ambities van Portbase en blijft actief in de Raad van Commissarissen en Raad van Advies. De kwetsbaarheid van de data-infrastructuur van de Rotterdamse haven is een bron van zorg. Cybersecurity, kennisuitwisseling en weerbaarheid krijgen van Deltalinqs intensievere aandacht.

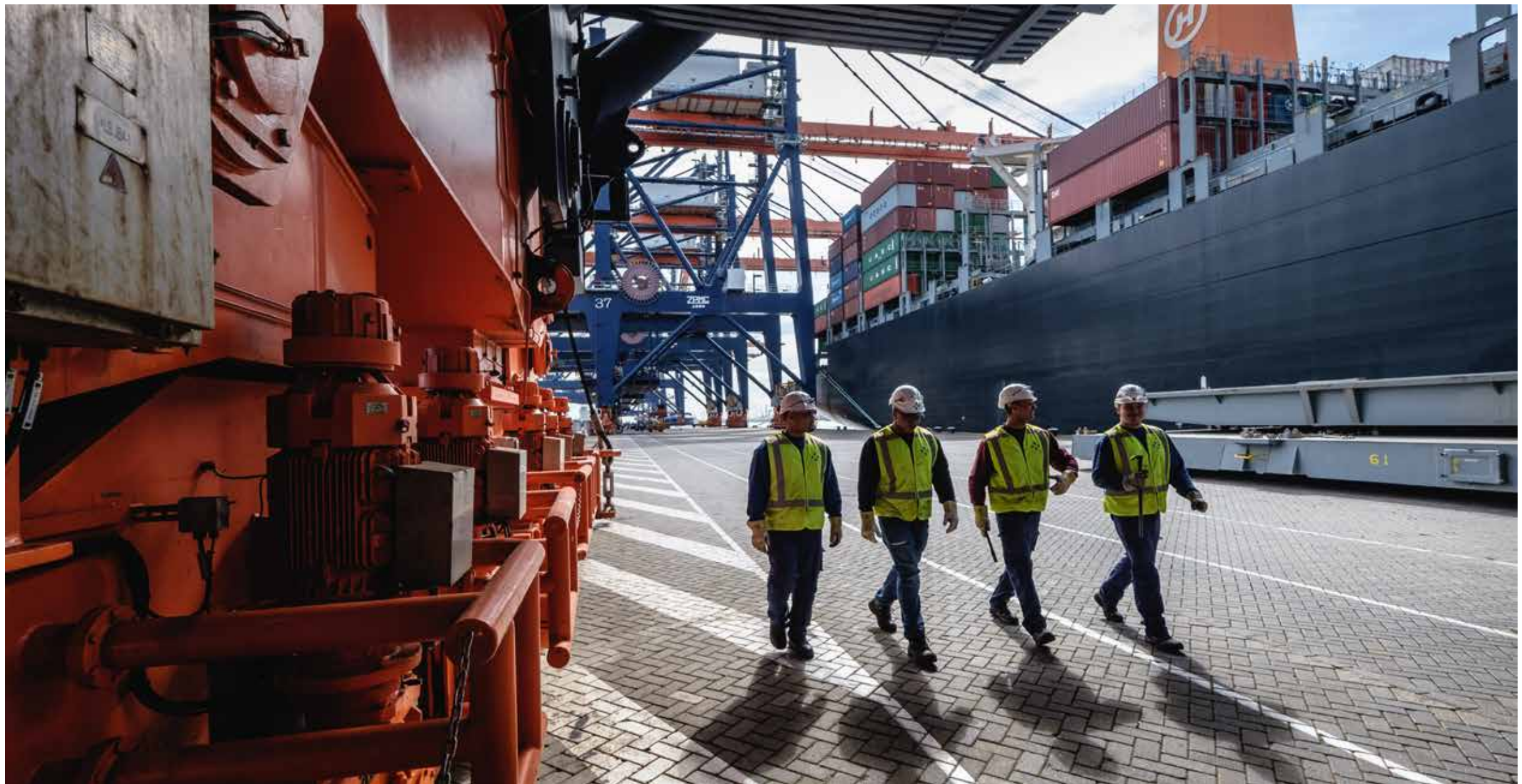
Deltalinqs zal een actieve lobby ontwikkelen om de Rijksbegroting voor infrastructuur aanzienlijk te verhogen en verder te flexibiliseren. Dit moet de recente vermindering van rijksinvesteringen in fysieke infrastructuur minimaal ongedaan maken. In het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) zien wij ruimte voor her-prioritering. Met name is aandacht nodig voor het versterken van het netwerk rondom Rotterdam en de achterlandverbindingen. Dit sluit naadloos aan bij de wens voor een hernieuwd Mainportbeleid.

DE HAVEN IN BEELD





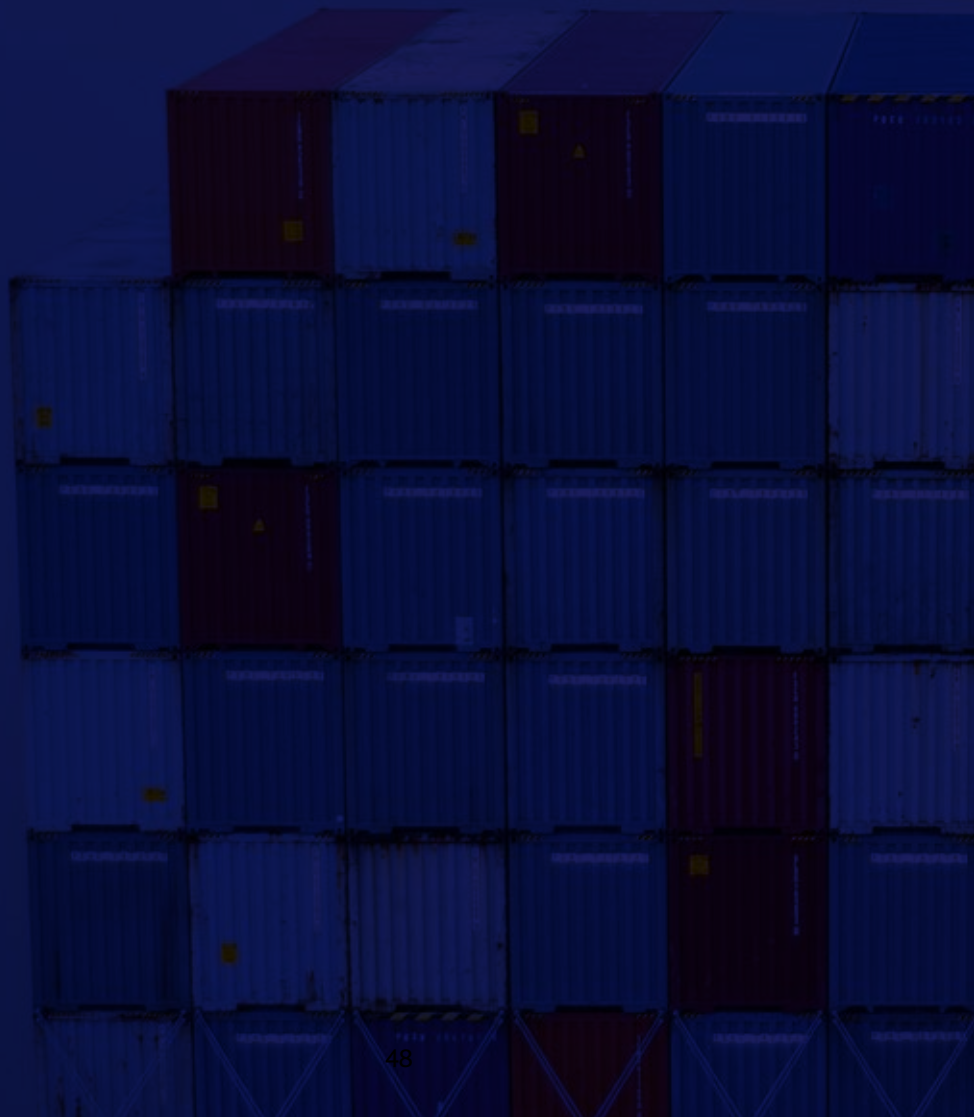














INNOVATIEPLATFORMS

Deltalinqs stimuleert de kennistoepassing door bedrijven, overheden en ketenpartners. Doel is het verder versterken van de concurrentiepositie van bedrijven en het tegelijkertijd verduurzamen van het haven- en industrieel complex. Veel bedrijven staan voor een transitie, bijvoorbeeld op het gebied van duurzamere energie, reductie van CO₂-uitstoot en de biobased en circulaire economie. Deltalinqs biedt bedrijven hierbij een platform voor samenwerking, kennisdeling en ondersteuning. Grote en kleinere bedrijven kunnen elkaar zo beter vinden en versterken. Voorbeelden van platforms waarvoor Deltalinqs het initiatief heeft genomen zijn het Rotterdam Climate Initiative (RCI) - Deltalinqs Energy Forum (DEF), Nationaal LNG-platform, Smart Port en Versterking Industriecluster Rotterdam. Verder neemt Deltalinqs deel aan projecten voor het Topsectorenbeleid Kennis en Innovatie (TKI). Hiermee leveren wij onder meer een bijdrage aan het bereiken van de doelstellingen uit het mede door ons ondertekende Nationaal Energieakkoord (tafel Transport en Mobiliteit). Aansluiting bij stedelijke initiatieven verloopt via directe contacten met onder meer de gemeente Rotterdam en Rotterdam Partners.



KERNDOSSIERS DELTALINQS

VERGROTEN VAN DE ENERGIE-EFFICIENCY

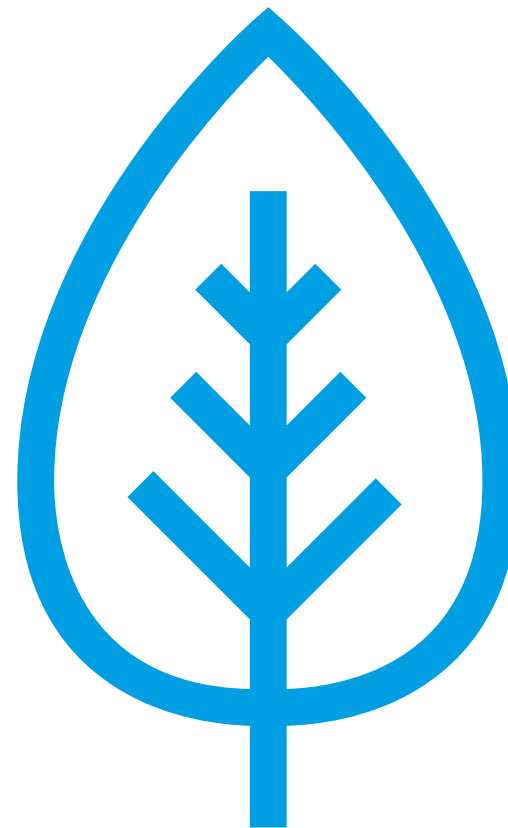
Deltalinqs ondersteunt het bedrijfsleven bij verdere ketenintegratie en het versterken van de energie-infrastructuur. Voorbeelden zijn het vergroten van de aantrekkelijkheid van warmte- en CO₂-levering, het verder ontwikkelen van systeemintegratie voor afzet van duurzame energie, het versterken van het chloorcluster en het optimaliseren van stoomnetten. Samen met de leden wil Deltalinqs de komende periode kansen identificeren voor energiebesparing in de keten door nieuwe processen, businessmodellen en logistieke concepten.

HET NATIONAAL LNG-PLATFORM EN HET WATERSTOFPLATFORM

Deltalinqs is initiatiefnemer en faciliteert het Nationaal LNG-platform en Waterstofplatform. Beide publiek-private initiatieven richten zich op meer inzet van schonere brandstoffen. Daarnaast onderzoeken wij de mogelijkheden voor het opzetten van een platform voor het creëren van de juiste randvoorwaarden voor het gebruik van biobrandstoffen en 'groene' chemie. De platforms kennen een eigen structuur, met een grote deelname vanuit onze leden. De komende planperiode zullen wij samen met hen vaststellen hoe wij deze activiteiten kunnen continueren.

SMART PORT

Deltalinqs is en blijft actief betrokken bij de ontwikkeling van de vijf roadmaps van Smart Port (infrastructuur, logistieke connectiviteit, world port city, energie & chemie en port strategy). Wij ondersteunen bedrijven bij hun onderzoeksvragen en bij het opzetten van cross-sectorale projecten. In samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam (Port innovation centre) en Innovation Quarter ondersteunen wij het programma voor het versnellen van innovatieve start-ups.





MILIEU EN DUURZAAMHEID

Bedrijven hebben voor het realiseren van hun ambities groot belang bij voldoende milieugebruiksruimte. Dit moet en kan samengaan met een gerichte en effectieve verduurzaming van het haven- en industrieel complex. Deltalinqs zet zich in voor gebiedsgerichte beleidsconcepten. Cruciale randvoorwaarden daarbij zijn de borging van de goede reputatie van ondernemingen en het bijverven voor een internationaal gelijk speelveld. Verder maken wij ons sterk voor het te allen tijde voorkomen van extra eisen ('nationale koppen') bovenop internationale regelgeving. Dit schaadt het concurrentievermogen. Deltalinqs vindt daarbij dat doelvoorschriften in bepaalde gevallen sterk zijn te prefereren boven middelvoorschriften. Ons streven is optimaal samen te werken met de vergunningverlenende en handhavende instanties. Dit biedt vele voordelen en geeft een regionaal draagvlak.



KERNDOSSIERS DELTALINQS

GELUID

Voor het beheersen van de geluidruimte is een door het bedrijfsleven gedragen instrumentarium nodig. De overheid dient hiervoor kennis te hebben van bij het bedrijfsleven in gebruik zijnde technieken. Het doel is om het facet bestemmingsplan in 2018 gereed te hebben. Deltalinqs zal erop toezien dat de in ontwikkeling zijnde landelijke regels rondom geluid zorgvuldig worden toegepast voor de bedrijven in het haven- en industrieel complex. In juli 2015 hebben wij samen met diverse omliggende gemeenten, Provincie Zuid-Holland, Havenbedrijf Rotterdam ingestemd met een Regionaal Afsprakenkader. Deltalinqs zal zich met name inspannen dat de gemaakte procesafspraken voor het voorkomen van woningbouw binnen de 55dB(A) geluidcontour daadwerkelijk worden nagekomen.

IMPLEMENTATIE OMGEVINGSWET

Meerdere bestaande milieuwetten gaan geheel of grotendeels op in de in 2018 in werking tredende Omgevingswet. Deze nieuwe wet biedt ruimte voor regionaal en lokaal maatwerk. Deltalinqs zet zich in om de milieugebruiksruimte van het bedrijfsleven te garanderen en de voordelen van flexibiliteit ook aan hen ten goede te laten komen. Veel aandacht gaat daarbij uit naar het implementatietraject, met mogelijk maatwerk voor het haven- en industrieel complex.

STIKSTOFDEPOSITIE EN GARANTIE TOEBEDELING ONTWIKKELRUIMTE PAS

In 2015 is de landelijke Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) in werking getreden. Voor het havenbedrijfsleven is dit van grote betekenis. Door de directe koppeling met de vergunningverlening vanuit de Natuurbeschermingswet zijn er zowel consequenties voor bestaande als voor nieuwe bedrijven. Deltalinqs is nauw betrokken bij de implementatie van de landelijke regels op regionaal niveau. Het goed kunnen monitoren en beheersen van de beschikbare depositieruimte vereist de juiste instrumenten (onder andere een NO_x-verkavelingssysteem). Verder werken wij samen met een aantal stakeholders aan een regionaal NO_x-programma. Hiermee willen wij

kansen voor reductie van NO_x-emissies inventariseren en de ruimte binnen het aan het havenbedrijfsleven toebedeelde NO_x-budget garanderen. Daarbij is wel meer duidelijkheid nodig over de toerekening van emissies en deposities, inclusief de effecten van reducerende maatregelen.

DELTALINQS GEEFT EEN ACTIEVE BIJDRAGE AAN DE VOLGENDE DOSSIERS

GEBIEDSGERICHT GRONDWATERBEHEER

Al enige jaren onderzoeken overheden hoe bodem- en grondwaterverontreinigingen uit het verleden zijn te beheersen, te monitoren en indien noodzakelijk te saneren (bronbenadering). Doel van Deltalinqs is het ontwikkelen van een voor bedrijven kosteneffectief pakket van maatregelen. Voor een gebiedsgerichte aanpak is een onderbouwde keuze nodig van een beheergebied en het aantal betrokken bedrijfslocaties. Daarbij moet ook duidelijk worden wat dit financieel betekent: de verplichtingen vanuit de huidige Wet bodembescherming versus een gebiedsgerichte benadering. Een pilot in het Botlekgebied geeft in 2018 duidelijkheid en richting. Deltalinqs monitort dit proces nauwgezet en stuurt bij waar mogelijk.

VLUCHTIGE ORGANISCHE STOFFEN TRANSPORTKETEN

In 2014 is bestuurlijk overeenstemming bereikt over het terugdringen van ontgasingen door varende binnenvaartschepen. Deltalinqs zet zich via Feport in om hierbij een internationaal gelijk speelveld te creëren. Regionaal zullen wij samen met stakeholders verder invulling geven aan het realiseren van voldoende infrastructuur voor de verwerking en behandeling van ladingdampen en de monitoring ervan.

GEUR- EN STOFEMISSIES

In de periode tussen nu en 2030 wil de Provincie Zuid-Holland de geuroverlast in de omgeving van het haven- en industrieel complex tot een minimum beperken. Deltalinqs ziet voordelen voor het bedrijfsleven van het gebruik van het We-nose





geurmeetnetwerk. Geur-emitterende bronnen worden zo sneller opgespoord. Dit maakt proactief handelen mogelijk voordat geurhinder ontstaat dan wel beperkt dit de hoeveelheid klachten. Deltalinqs spant zich in voor naleving van de afspraken voor gebruik en financiering van het gezamenlijke geurmeetnetwerk.

De handhaving van (fijn)stofemissies doet de overheid op basis van visuele waarneming. Toetsing vindt plaats dichtbij de bron of aan de rand van het bedrijfsterrein. Dit vanuit de gedachte dat wanneer hier geen stof wordt waargenomen, buiten het bedrijf geen hinder optreedt. Deltalinqs monitort deze handhavingspraktijk en volgt de (inter)nationale ontwikkelingen rondom op- en overslag van droge bulk. Ook de ontwikkelingen in meetprocedures rondom (fijn)stofemissies volgen wij op de voet.

WALSTROOM BINNENVAART EN RORO-/FERRY-DIENSTEN

Gebruik van walstroom vermindert het gebruik van generatoren aan boord van schepen voor het opwekken van elektriciteit. Die inzet bij binnenvaart- en RoRo-/ferry-schepen moet wel realistisch zijn. De Europese richtlijn 'Clean power for transport' (2014/94/EU) wordt in 2016 opgenomen in Nederlandse wet- en regelgeving. Deltalinqs zet zich in voor een gelijk speelveld voor belasting op walstroom, subsidiemogelijkheden, exploitatiemodellen voor terminals en eindgebruikers, alsmede bespaarde emissies (met name geluid en stikstof).

LADINGRESTANTEN MARPOL ANNEX V

Voor het lozen van ladingrestanten door schepen gelden mondiale regels. Wij maken ons sterk dat aanscherpingen van deze regels efficiënt gebeuren. Voorbeelden zijn de minimalisatie van ladingrestanten, regelgeving voor haven-ontvangstinstallaties, de administratieve afhandeling en privaatrechtelijke aspecten tussen alle ketenpartijen. Deltalinqs beijvert zich om dergelijke processen efficiënt te laten verlopen en brengt onduidelijkheden onder de aandacht van de bevoegde (inter)nationale autoriteiten. In alle gevallen is een gelijk Europees speelveld het uitgangspunt.





VEILIGHEID EN SECURITY

Bedrijven zijn verantwoordelijk voor de veiligheid binnen hun onderneming en voor de effecten van hun bedrijfsvoering. Het continu verbeteren van persoonlijke, proces- en informatieveiligheid is een hoofdpogave voor alle ondernemingen in het Rotterdamse haven- en industrieel complex. De relatie tussen de ondernemingen en het bevoegd gezag, zoals DCMR, VRR, IL&T en ISZW, moet zowel bij vergunningverlening, toezicht als handhaving zijn gebaseerd op vertrouwen. De bestaande constructieve dialoog biedt hiertoe alle kansen. De investeringen van het bedrijfsleven moeten verder doelmatig en effectief zijn. Uitgangspunt zijn internationaal geaccepteerde veiligheidsnormen; doelvoorschriften zijn daarbij veelal te prefereren boven middelvoorschriften.



Deltalinqs ondersteunt de bedrijven in deze trajecten. Onder meer gebeurt dit via de Deltalinqs 'University'. Dit unieke kennisnetwerk stelt leden van Deltalinqs in staat praktische ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren. Deze succesvolle activiteit is belangrijk voor alle leden van Deltalinqs. De komende periode ontwikkelen wij daarom vooral onze leden een basispakket veiligheid.

Op het gebied van security richt onze rol zich op informatie- en kennisuitwisseling en weerbaarheid. Het is belangrijk om het bewustzijn en de kennis van de leden hierover te vergroten. Verder is het onze ambitie om ter ondersteuning van de bedrijven een kenniscentrum op te richten. Ook volgen en beïnvloeden wij relevant beleid, wet- en regelgeving; waar nodig gaan wij de dialoog aan.

KERNDOSSIERS DELTALINQs

□ BASISPAKKET VEILIGHEID

Ambitie voor de komende periode is om voor alle leden van Deltalinqs een basispakket veiligheid beschikbaar te stellen. Eerdere ervaringen binnen Deltalinqs 'University' vormen de basis. Ons streven is een gebiedsgerichte aanpak voor een hoge regionale veiligheidsstandaard, met volledige betrokkenheid van de bedrijven. Deltalinqs zal hiervoor activiteiten organiseren die de kennis bij het bedrijfsleven vergroten over betrokken leiderschap, veiligheidscultuur, communicatie, veiligheidsbeheerssystemen en meer. De activiteiten voor het basispakket veiligheid brengen wij deels onder in het Deltalinqs Trainingen Loket en deels in de Deltalinqs 'University'. De activiteiten zijn bedoeld voor verschillende niveaus binnen een organisatie. Ons doel is dat ook overheidsinstanties vertrouwen hebben in deze aanpak. De planning is dat het basispakket vanaf 2016 voor alle leden beschikbaar komt.

□ KENNISUITWISSELING MET, VOOR EN DOOR DE LEDEN

De vorming van een landelijk kenniscentrum - Centre of Expertise - als onderdeel van de Hogeschool Rotterdam biedt Deltalinqs 'University' en andere regionale



veiligheidsnetwerken de mogelijkheid om samen te werken aan landelijke synergie. De start hiertoe is een haalbaarheidsstudie. Ook eerdere ervaringen binnen Deltalinqs 'University' worden hierin meegenomen. Verdere kennisuitwisseling tussen experts vanuit het bedrijfsleven, het bevoegd gezag, overige beleidsmakers en Havenbedrijf Rotterdam is absoluut gewenst. Het kenniscentrum moet leiden tot een effectief netwerk dat openstaat voor alle soorten professionals, waarmee leden van Deltalinqs kennis, ervaringen en inzichten over veiligheid, cultuur en leiderschap kunnen delen. Daarbij gaat het zowel om uitwisseling van bestaande kennis als om onderzoek en ontwikkeling van nieuwe programma's. Aan de hand van de uitkomsten van de haalbaarheidsstudie geven wij in 2016 nadere invulling aan de vorm, financiering en inrichting van het kenniscentrum.

Het enkele jaren geleden opgerichte Deltalinqs Safety Panel komt ook in de planperiode 2016 – 2019 periodiek bijeen voor het geven van adviezen en reflecties over diverse veiligheidsontwikkelingen en -vraagstukken. In het Deltalinqs Safety Panel hebben onafhankelijke deskundigen zitting vanuit diverse achtergronden.

□ DOSSIER EXTERNE VEILIGHEID EN RISICOBEBEERSING

Een goed vergunningverlenings-, toezichts- en handhavingstraject is cruciaal voor het ondernemersklimaat in de haven van Rotterdam. Deltalinqs blijft de komende periode het landelijk programma Veiligheid Voorop ondersteunen en daar waar nodig beïnvloeden. Tevens steunen wij actief de modernisering van de Publicatiereeks Gevaarlijke Stoffen en het in overleg met de overheid hanteren van internationaal geaccepteerde normstellingen en kaders.



DELTALINQS GEEFT EEN ACTIEVE BIJDRAGE AAN DE VOLGENDE DOSSIERS

CRIMINALITEITSBEHEERSING EN SECURITY;

Bedrijven willen wij bewuster maken en nauwer betrekken bij de risico's van terrorisme en criminaliteit binnen het haven- en industrieel complex. Security bedden wij daarom sterker in binnen de Deltalinqs-organisatie. Onder meer doen wij dat door een effectiever gebruik van bestaande overlegstructuren en programma's, zoals het Platform Criminaliteitsbeheersing Rotterdam-Rijnmond, het programma Integere Haven en het Beveiligingsoverleg Rijnmond. Vanwege de sterk toegenomen digitalisering is cybersecurity de komende jaren een belangrijk onderwerp. De IT-infrastructuur binnen en tussen bedrijven en met overheden is kwetsbaar. Deltalinqs legt de nadruk hierbij op informatievoorziening en weerbaarheid. Verder onderzoeken wij of (cyber)security een plaats kan krijgen binnen het basispakket veiligheid; dit geeft de mogelijkheid voor het in een vertrouwde omgeving delen van kennis en ervaringen.

ARBEIDSVEILIGHEID EN -INSTRUCTIES

Harmonisatie en uniformering van veiligheidsmaatregelen en -instructies staan voor Deltalinqs de komende periode centraal. In dit kader willen wij onder meer bijdragen aan het oplossen van taalverschillen en laaggeletterdheid (uitvoering geven aan het Taalakkoord). Daarnaast coördineren wij de uitvoering van het nieuwe stelsel Werken met derden en maken wij ons sterk voor de strategische positionering van het VCA-stelsel in de toekomst.

INCIDENTMANAGEMENT EN BRANDWEERZORG

Deltalinqs streeft naar harmonisatie van incidentenprocedures en afstemming op overheidsprocedures. Met betrokken overheidspartners (VRR, DCMR) voeren wij hierover structureel overleg. Dit doen wij in de eerste plaats door het in stand houden en versterken van de collectieve bedrijfsbrandweervoorziening (via CIBUA), die van hoge kwaliteit is en een unieke waarde heeft. Verder borgen wij via het

Deltalinqs-mobilfoonnet en de Deltalinqs Centraal Post een goed communicatienetwerk bij incidenten.

ONTWIKKELEN EN EXPLOITEREN VAN BIOMETRISCHE INFORMATIESYSTEMEN

Deltalinqs wil de 'community-producten' voor de ondernemingen in het haven- en industrieel complex en de bedrijven die daar een relatie mee hebben verder ontwikkelen en verspreiden vanuit Secure Logistics. Hiertoe stimuleren wij de doorontwikkeling en uitrol van de PortKey en de CargoCard.

Ook blijven wij nauw betrokken bij de ontwikkeling en uitrol van het Digital Safety Passport, de digitalisering van het VCA (Veiligheidschecklist Aannemers, het 'groene boekje') en andere mogelijkheden van het Digital Safety Passport.



Secretariaten

Deltalinqs voert de secretariaten van een drietal lid-verenigingen: de VRTO (terminaloperators), VRMO (droge bulk overslag) en VAB (dienstverleners in de haven). De specifieke belangen van deze bedrijven in de Rotterdamse haven krijgen via deze lid-verenigingen meer kleur.

Deltalinqs-contributie

JAARLIJKSE CONTRIBUTIEAANPASSING

Uitgangspunt voor de planperiode 2016 – 2019 is een gelijkblijvende contributie. Per jaar wordt een besluit genomen over de definitieve hoogte van de contributie en eventuele aanpassing. Het bestuur doet daartoe een voorstel aan de algemene ledenvergadering.

EENDUIDIG CONTRIBUTIESTELSEL

In 2016 onderzoeken wij of het huidige contributiestelsel van Deltalinqs (waarbij er meerdere verschillen zijn per kernsector en/of lid-vereniging) is te om te vormen naar een eenvoudiger en zo mogelijk eenduidig stelsel voor de volledige Deltalinqs-achterban.

Colofon

Tekst: Deltalinqs, Rob Wilken

Fotografie: Freek van Arkel

Vormgeving: IJzersterk

Druk: De Nieuwe Grafische

Oplage: 2.000

©2016, Deltalinqs; alle rechten voorbehouden

www.deltalinqs.nl



Deltalinqs

Havennummer 2235
Waalhaven Z.z. 19
3089 JH Rotterdam

Postbus 54200
3008 JE Rotterdam
www.deltalinqs.nl