



Horsens Havn
Port of Horsens

FORRETNINGSPLAN – HORSENS HAVN

VORES HAVN

2019-2039



CLAUS HOLM CHRISTENSEN
HORSENS HAVN
APRIL 2019

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Resume	3
2. Analyse	4
2.1. Målgrupper	4
2.2. Markedet	5
2.3. Havnen	6
3. Vores havn	9
3.1. Forretningsmulighed	9
3.2. Værditilbud	9
3.3. Forretningsmodel	11
4. Handlingsplan	13
4.1. Mål	13
4.2. Fokus	13
4.3. Handlinger	14
4.4. Økonomi	15

1. Resumé

Denne forretningsplan er udviklet som et beslutningsgrundlag og køreplan for fremtidens Horsens Havn.

Forretningsplanen har 2 grundlæggende værdiben, nemlig 1) at Horsens havn skal være hjemsted for miljøpositive virksomheder og 2) skal være et rekreativt rum for byens borgere.

Vi har derfor udviklet en forretningsmodel for havnen, som vi kalder *Vores havn*, fordi havnen har betydning for os alle sammen. Borgerne, naboerne, turisterne, virksomhederne, medarbejderne og ejerne.

Vi vil fremadrettet være en aktiv spiller i udviklingen af Horsens som by og samfund. For at vi kan bidrage hertil, er det nødvendigt at vi har fokus på alle ovenstående interessenter.

Vi vil at udvikle en bæredygtig havn, hvor vi både skaber kommerciel vækst og sund økonomi for virksomheder og havnen, men mindst lige så meget skaber en havn, der tager hensyn til miljøet og tilbyder aktiviteter og områder til havnens naboer og byens borgere.

For at understøtte arbejdet mod en bæredygtig havn, vil vi arbejde med en aktiv CSR-politik og støtte os op af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling.

Det økonomiske grundlag for denne udvikling skabes ved en udvidelse af havnens arealer sideløbende med, at Gammelhavn udvikles som boligområde.

Vi anbefaler en fjordudbygning, fordi det er den løsning, der bedst giver mulighed for både at skabe kommerciel vækst på havnen og for at skabe nogle fantastiske rekreative områder og aktiviteter for borgere, naboer og turister.

I udviklingen af *Vores havn* vil vi involvere borgere, naboer, virksomheder, kommunen og uddannelsesinstitutioner for at skabe en fælles platform og ramme for en bæredygtig havn. Sideløbende vil processen understøtte udvikling af virksomheder, uddannelsesinstitutioner og aktiviteter i Horsens.

Vi vil som det første gå i gang med aktivt at reducere vores påvirkning af de nære omgivelser, herunder vil vi indgå i udviklingsarbejde med lokale partnere, som kan reducere emissioner og støj fra havnen.

Vores inkludering af alle interessenter i en holistisk udviklingsproces skal sikre, at vi i fællesskab udvikler *Vores havn*. En havn, som vi er stolte af i Horsens og en havn som aktivt bidrager til at transformere Horsens til en moderne by.

Vi foreslår, at denne forretningsplan justeres hvert 4. år og danner grundlag for tilpasning og godkendelse af Horsens Kommunes ejerstrategi ved indledning af hver 2. byrådsperiode (altså ca. hvert 8. år).

2. Analyse

Der er mange interessenter og målgrupper, der har forskellige behov og forventninger til vores havn. Derfor er det vigtigt, at vi skaber fremtidens havn i fællesskab. Ordet fællesskab ser vi som afgørende for at skabe en fremtidig succes omkring Horsens Havn.

Derfor tager vores forretningsplan udgangspunkt i nedenstående målgrupper i byen og på havnen. Det drejer sig om at skabe en bæredygtig fremtid, hvor økonomiske, samfundsmæssige og miljømæssige hensyn går op i en højere enhed.

2.1. Målgrupper

Som østjysk fjordhavn, der ligger tæt på byen, har Horsens Havn 2 lige vigtige hovedmålgrupper, nemlig:

- Kunderne (havnerelaterede virksomheder)
- Borgerne (i lokalsamfundet)

De 2 målgrupper rummer begge segmenter, der har forskellige behov, når det gælder havnen.

2.1.1. Kunderne (havnerelaterede virksomheder)

Denne kommercielle målgruppe er havnens kunder, som består af tre forskellige havnerelaterede virksomhedstyper, nemlig:

- *Producenter*
- *Vareejere*
- *Operatører*

For at sikre, at disse virksomheder også i fremtiden kan udvikle sig sideløbende med, at vi tager hensyn til borgerne i lokalsamfundet, har vi defineret en fremadrettet målgruppe, der hedder:

Logistikunge lokale og regionale virksomheder, der tager miljøhensyn alvorligt

De er kendetegnet ved, at de har en miljøpolitik og/eller en CSR-politik, som de arbejder aktivt efter.

De vil i fremtiden have følgende behov og krav til havnen:

- At havnen har konkurrencedygtige priser
- At havnen er indrettet til deres godsmængder
- At havnen er hurtig og sikker på logistik og har effektive transportveje
- At havnebassin og kanal ind til havnen har den nødvendige vanddybde
- At havnen sætter sig ind i deres forretning og tænker kommercielt på deres vegne
- At havnen udvikles efter langsigtet plan, der tager fælles hensyn til lokalsamfund og miljø

Eksisterende virksomheder på havnen

Havnens eksisterende virksomheder vil blive målt i forhold til samme kriterier. Hvis en virksomhed ikke efterlever de opsatte kriterier om hensyn til miljø og samfund, kan det i sidste ende betyde, at virksomheden må forlade havnen.

2.1.2. Borgerne (lokalsamfundet)

Den private målgruppe består også af forskellige segmenter med differentierede behov, nemlig:

- Naboer til havnen
- Borgere i byen
- Byens turister og gæster

Vores bud på de væsentligste fælles behov blandt de 3 segmenter er følgende:

- At havnen er en rekreativ og attraktiv del af Horsens by
- At havnen er base for spændende aktiviteter og events
- At havnen skaber nye arbejdspladser og øger skattegrundlaget
- At havnen aktivt optimerer sine miljøindsatser som fx begrænsning af støv- og støjgener
- At havnen er en spændende nabo, fordi der sker noget nyt hver dag
- At havnen leverer spændende historier i dagligdagen

2.2. Markedet**2.2.1. Markedet for kommerciel havnedrift**

Vi forventer følgende konventioner på det kommercielle erhvervsmarked for havne i Østjylland:

- Totalt er transportsektoren i Danmark stigende på tværs af søfart, jernbane og vejbane (Danmarks Statistik)
- Flere østjyske havne servicerer de samme brancher og virksomheder indenfor logistik-tunge produkter
- Flere østjyske havne tænker aktuelt i havneomlægninger og nye forretningsmuligheder
- Flere østjyske havne skærper deres markedsbearbejdning og kommunikation
- På tværs af de østjyske fjordbyer ønsker borgere i stigende grad, at deres havn skal tage miljøhensyn og være en del af byen.
- Landbaserede logistikcentre er i stigende grad i konkurrence med havnene

2.2.2. Markedet for borgerrettede havneaktiviteter

Vi ser følgende konventioner i forhold til markedet for havneaktiviteter:

- Området omkring en havn bliver i stigende grad et sted, hvor der skal være plads til både erhvervsliv og fritidsliv.

- Mange bymennesker vil gerne bo og arbejde med udsigt til havn, vand og natur.
- En havn er i stigende grad et mål for turister og gæster, hvor de forventer liv og spisemuligheder.
- Flere og flere bymennesker dyrker aktiv udendørs motion og sport (fx løb, cykling og vandsport)
- Der er en generel tendens til at afholde nye typer events på utraditionelle locations, som fx en havn.

2.3. Havnen

Horsens Havn er sammen med Horsens by et af de vigtige knudepunkter i det midtjyske vækstområde ved E45. Der bliver investeret stort – både kommunalt og statsligt - i ny infrastruktur til en regional udvikling.

Dette tiltrækker og fastholder både virksomheder og borgere til området. For Horsens betyder det nye tilflyttere. For havnen betyder det vækst i vores aktiviteter.

2.3.1. Havnens organisering

Indenfor den eksisterende lovgivning, ser vi de største kommercielle muligheder ved at Horsens Havn fortsætter som en uafhængig virksomhed ejet af Horsens Kommune.

Vi ser kommercielle muligheder i at indgå driftsmæssige partnerskaber med andre havne og private havnerelaterede aktører. Det kan både være strategiske partnerskaber og etablering af fælles driftsselskaber. Målet er at sikre den mest lønsomme og miljø-orienterede drift samt sikre en mere solid økonomisk platform til at udvikle havnen.

Som fjordhavn vil vores primære opgave fortsat være at stille infrastruktur til rådighed:

- Sikre den nødvendige vanddybde i havnebassin og kanal til havnen
- Sikre velfungerende og fremtidssikrede kaj- og operationsområde
- Sikre velfungerende baglandsarealer til oplagring og produktion

Derudover kan havnen levere serviceydelser afhængig af den valgte organiseringsform. Det kan være direkte eller i partnerskaber, som nævnt ovenfor. Havnen vil således kunne fortsætte sine nuværende aktiviteter med udlejning af pakhuse og kraner, hvis det er hensigtsmæssigt.

En ny havnelovgivning forventes ikke at give rum til, at havne fremadrettet kan løse flere opgaver end i dag, og den kan også betyde ændrede betingelser indenfor eksisterende forretningsområder.

Som aktør indenfor den danske havneinfrastruktur, indgår Horsens Havn i de relevante lokale og nationale samarbejdsnetværk, hvor havnens interesser varetages bedst muligt.

2.3.2. Havnens økonomi

Positiv drift

Havnen har i de seneste år haft positive økonomiske resultater eller 0-resultater. Der er således ingen akutte økonomiske problemer, der har en positiv og fornuftig omsætningsudvikling og likviditet.

Horsens Havn	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Omsætning pr. år tons	648.972	659.487	659.973	681.187	718.745	782.693	774.247	821.597	749.512	788.541
Omsætning i tkr.			15.794	17.404	19.149	19.429	17.206	16.154	15.504	16.592

Tilstandsvurdering

Horsens Havn har i 2019 gennemgået en tilstandsvurdering. Konklusionen er, at der skal anvendes i alt ca. DKK 5 mio. frem til 2031. Dette er i overensstemmelse med den nuværende vedligeholdelsesplan, hvor der allerede er afsat midler til vedligeholdelse og forbedringer af havnens arealer og kajer.

Efter 2031 vil spuns, kajer m.m. fortsat indgå i vedligeholdelsesplanen, mens overfladebelægninger som fx asfaltering skal dækkes af havnens driftsindtægter.

Økonomisk udvikling

Indtil kommunen overtager Gammelhavn, forventer vi en fortsat stigning i omsætning, men hvis havnen ikke udvides med nyt areal, vil der frem mod 2031 ske en reduktion i omsætningen, fordi havnens kunder begynder at trække sig væk på grund af mangel på operationsområde.

Udfordringen er at havnen kigger ind i betydelige reinvesteringer, hvilket betyder at havnens økonomi vil blive belastet.

2.3.3. Havnens betydning

VI har i 2017 fået foretaget en oplandsanalyse for havnenes betydning for byen. Hovedkonklusionerne er følgende:

- 1.601 arbejdspladser er direkte effekt af Horsens Havn, hvilket svarer til 3,8% af alle arbejdspladser i Horsens Kommune.
- 374 mio. kr. i skatteprovenu er afledt af Horsens Havn, hvilket svarer til 3,6% af det totale skatteprovenu i Horsens Kommune
- 1,481 mia. kr. i værditilvækst er afledt af Horsens Havn, hvilket svarer til 6,5% af den totale værditilvækst i Horsens Kommune

Danmarks vigtigste havne

Dansk Industri har på Transport Økonomisk Forenings (TØF) havnekonference i april 2019 præsenteret deres liste over danske 35 havne, som har vital national interesse.

På denne liste indgår Horsens Havn.

2.3.4. Fremtidig eksistensberettigelse

Havneudvidelse

Der er 3 alternativer til havnens geografiske udstrækning efter 2031, hvor de 2 alternativer indebærer en havneudvidelse. Vores anbefaling er en fjordudbygning. Både begrundet økonomisk i nedenstående tabel, men også set ud fra en samfundsmæssig og miljømæssig synsvinkel.

Økonomi (Likviditet) til 2057 – alle tal i mio. kr.			
Model	Fjordudbygning Ca 250.000 m ²	Bygholm Å Ca. 125.000 m ²	Masterplan 0 m ²
Indtjening	1099	857	652
Omkostninger	795	662	599
Likviditet til investering- ekskl. areal	304	195	53
Salg af areal	85	85	85
Likviditet til investering, hvis salgspris 0 kr.	219	110	-32

- Samlet anslået salgspris af arealer er 85 mio. kr.
- Fjordudbygning svarer ca. til samlet afgivet areal til byudvikling – Bygholm Å ca. samme areal som afgives i fremtiden.

Som det fremgår af tabellen vil vi med de nuværende aktiviteter kun have økonomi til at investere i andet infrastruktur, materiel og bygninger, hvis der vælges en havneudvidelse, hvor en fjordudbygning giver os den absolut bedste investeringsplatform.

Samtidig viser tabellen, at der ved salg af arealerne, jf. Masterplanen, ved en udbygning af havnen, vil være likviditet til at foretage de nødvendige investeringer. Det er meget tvivlsomt om der, ved en salgspris af arealer som angivet, vil være nok likviditet til rådighed til investeringer i maskiner, pakhuse samt andet anlæg.

Eksistensberettigelse

I et fremtidsscenarie baseret på en havneudvidelse, ser vi følgende fremadrettet eksistensberettigelse for havnen:

Vi skal fortsat tilbyde konkurrencedygtige vilkår til de havnerelaterede virksomheder, men fremadrettet skal vi skabe bedre rammer for miljøpositive virksomheder, der vil skabe kommerciel udvikling hånd i hånd med udvikling af lokalsamfundet og miljøet.

Vi ser følgende vigtige præmisser for at vi kan leve op til ovenstående:

- Eksisterende og nye virksomheder på havnen skal være stolte af at være en del af en velholdt by og havn - og være klar til at tage del i byudviklingen.
- Der etableres en omfartsvej fra havnen til Bjerrevej, der fører den tunge trafik syd om byen.
- Der skal være støtte fra byråd og kommune til en innovativ og udviklingsorienteret forretningsplan og havneledelse frem mod 2031.

3. Vores havn

Vi har i efteråret 2018 udviklet skitserne til en innovativ fremadrettet forretningsmodel for Horsens Havn. Vi kalder forretningsmodellen for *Vores havn*.

3.1 Forretningsmulighed

Vi vil udvikle forretningen ved at involvere byens borgere og virksomheder tæt i at udvikle en moderne og*bæredygtig fjordhavn.

***Bæredygtig fjordhavn:**
Økonomi: Virksomhederne og havnen.
Miljø: Fjorden og naturen.
Samfund: Borgere, naboer og turister

Igangsætning af *Vores havn* aktiviteter sker snarest efter at Horsens Kommune har vedtaget sin ejerstrategi.

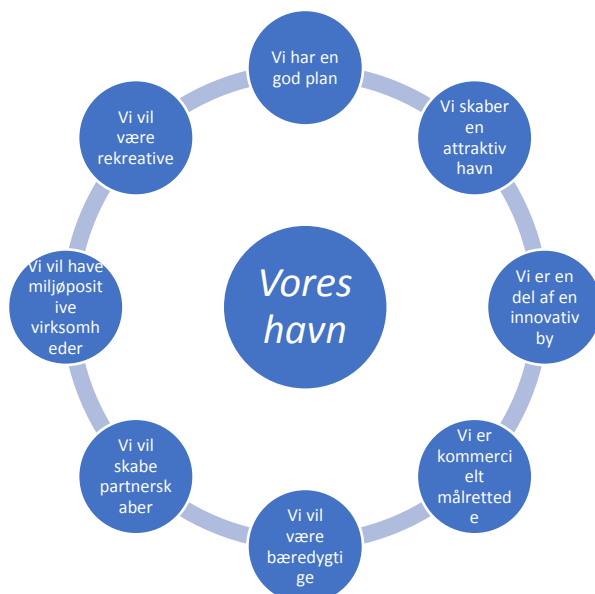
3.2 Værditilbud

Værditilbud for *Vores havn* skal opfylde behovene hos begge målgrupper (kunde og borgere) og samtidig differentiere os fra andre østjyske havne ved at udnytte vores egne styrker og unikke eksistensberettigelse som østjysk fjordhavn.

3.2.1. De første værditilbud

Vi har nedenfor skitseret et foreløbigt sæt værditilbud, som danner det indledende grundlag for *Vores havn*. De skal ses individuelt, men kan gennemføres sideløbende.

Nye værditilbud kan identificeres som vi udvikler havnen frem mod 2031.



Vi har en god plan.

I 2019 starter udviklingen af en ny og spændende Horsens Havn. Der er allerede opsat mål og handlingsplan for udviklingen frem mod 2031, hvor den gamle del af havnen ifølge planen bliver omdannet til boligområde.

Vi skaber en attraktiv havn.

I forbindelse med at Gammelhavn overdrages til boligområder, skaber vi en ny udvidet havn, der er moderne og miljøfokuseret. Enten ud mod fjorden eller ved Bygholm å. Her udvikler vi en moderne og bæredygtig havn, hvor miljøpositive virksomheder bruger havnen side om side med rekreative områder for byens borgere og gæster.

En omfartsvej fra havnen direkte til den østjyske motorvej betyder at trafik til og fra havnen sendes syd om Horsens by. Vi vurderer samtidig, at omfartsvejen vil give havnen adgang til nye kunder og markeder i Midtjylland.

Det bør her nævnes, at vores vækstscenarier ikke er baseret på bygning af omfartsvejen. Selvom omfartsvejen ikke bliver etableret, vil der alligevel være basis for at skabe vækst, men dog ikke med samme rater og med de samme logistiske miljøhensyn.

Vi forventer at etablering af omfartsvejen samtidig vil skabe nye lokale vækstmuligheder i den sydlige del af Horsens med mulighed for at etablere et nyt industriområde. Enten i direkte tilknytning til havnen eller som en *Dry-port* et stykke fra havnen.

Vi er en del af en innovativ by.

Horsens har udviklet sig til være en attraktiv by. Både for borgere og for erhvervslivet. I omverdenen opfattes Horsens som en innovativ og dynamisk by, der får tingene til at ske. Særligt indenfor kultur og erhvervsliv.

Det image vil Horsens Havn gerne være en del af og bidrage til at bygge videre på. Dels ved at arbejde på at skabe kommerciel vækst, og dels ved at gøre Horsens Havn til et nyt rekreativt vartegn for byen. Vi vil invitere idérige og driftige folk i Horsens med på rejsen.

Vi er kommercielt målrettede.

I Horsens Havns ledelse ved vi, hvad der skal til for at drive en erhvervshavn. Det kræver kommerciel forståelse, moderne og effektivt udstyr og teknologi samt indsigt i, hvordan vi som havn bidrager bedst som virksomhedernes tætte 24/7 servicepartner. Det er de samme kompetencer, der skal til for at udvikle havnens egen forretning.

Derfor har vi opsat præcise mål for, hvad vi skal opnå frem til 2031. Det drejer sig om at skabe overskud i havnens drift, så der er kapital til at investere. Det drejer sig om at skabe nye arbejdspladser. Og derved bidrage til kommunens skatteprovenu. Og endelig bidrage til den generelle værditilvækst i og omkring Horsens.

Vi vil være bæredygtige.

I fremtiden kommer både Horsens Havn og vores nabohavne til at fokusere på en virkelighed, der hedder: *Kommerciel havnedrift skal gå hånd i hånd med et stort hensyn til det lokale samfund og miljøet.*

På Horsens Havn har vi konkurrencedygtige produkter, hvilket giver os en sund havnedrift. For at imødegå det omgivende miljø og lokalsamfund og samtidig imødegå den stigende konkurrence, har vi på Horsens Havn sat et ambitiøst mål om at være: *Danmarks mest bæredygtige havn.*

Det betyder, at vi vil være bedst til at skabe kommerciel vækst uden at gå på kompromis med hensynet til lokalsamfundet og miljøet. En aktiv miljøpolitik omfatter sikkert eldrevne køretøjer og kraner, støjsvage asfaltveje, rekreative områder, sikkerhed for let trafik og selvforsyning af grøn energi.

Vi vil skabe partnerskaber.

Eksisterende virksomheder på havnen er vigtige partnere i fremtidens havn. De har skabt den kommercielle udvikling og de arbejdspladser, der er på havnen i dag. De er også en vigtig motor i den fremtidige udvikling og derfor er det vigtigt, at de ser værdien af *Vores havn.*

Derfor vil vi arbejde aktivt på at identificere nye forretningsmuligheder sammen med havnens virksomheder. Vi forestiller os, at vi fx kan være katalysator for etablering af nye kommercielle partnerskaber, hvor partnerskaber kan føre til virksomhedsklynger indenfor brancher eller værdikæder (fx logistisk).

Som et innovativt forum til at identificere og diskutere muligheder for partnerskaber og virksomhedsklynger, etablerer vi et Business Board, hvor vi inviterer havnens virksomheder til at deltage.

Vi vil have miljøpositive virksomheder.

I takt med omlægning og udvidelse af havnen, får vi mulighed for at tiltrække nye spændende virksomheder og arbejdspladser. Vores målgruppe er: *Logistiktunge lokale og regionale virksomheder, der tager miljøhensyn alvorligt.*

For at sikre, at vi tiltrækker netop disse virksomheder, vil vi være aktivt opsøgende. Vi ved, at det er en præmis, at virksomheden kan se de kommercielle muligheder i at have base på havnen. Det er det også for os.

For os er det imidlertid lige så vigtigt, at de ser værdien og mulighederne i at være en del af en havn, hvor der tages stort hensyn til det lokale samfund og dermed også miljøet.

Vi vil være rekreative.

Når vi går i gang med udvidelse og omlægning af havnen, vil der opstå der nye muligheder for at tænke i nye rekreative løsninger, der kan være med til at skabe bedre miljø og mere liv på havnen.

Både for naboer, borgerne og turister i Horsens, men også for virksomhedernes profilering og for deres medarbejderes trivsel, er rekreative områder og aktiviteter på havnen værdifulde.

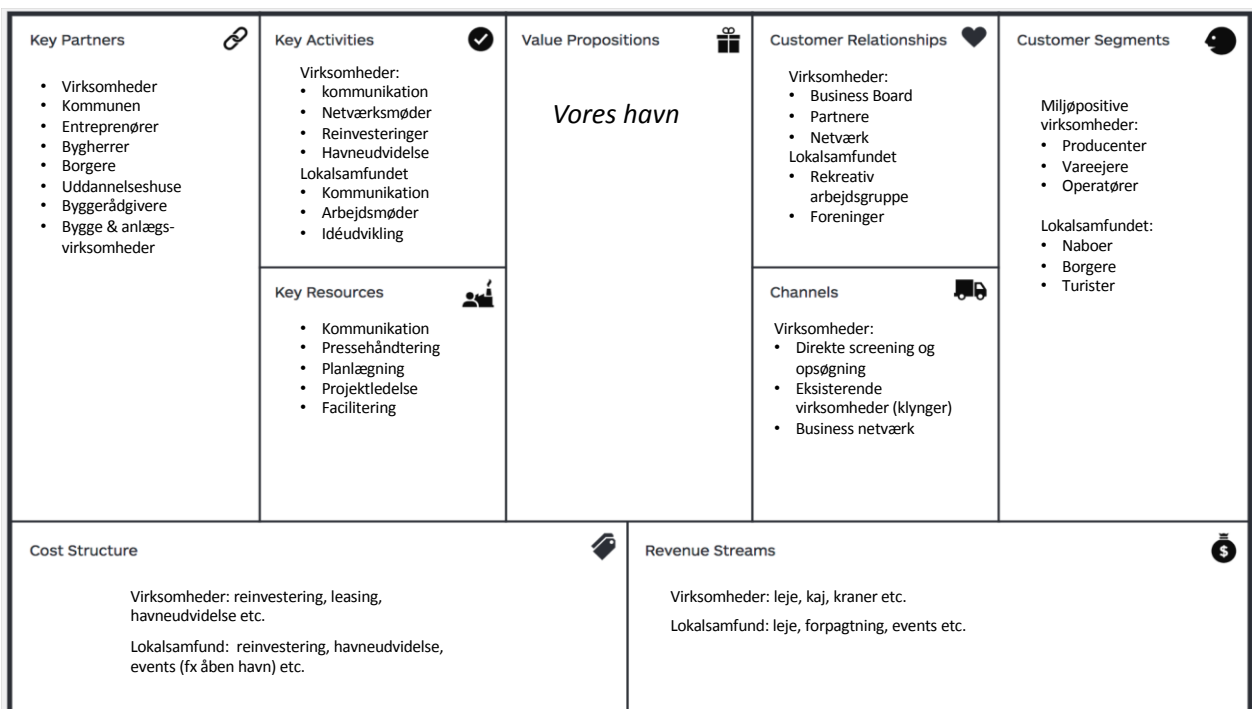
For at skabe de bedste rekreative idéer og løsninger, vil vi invitere byens borgere, studerende og erhvervsfolk til at deltage i en *Rekreativ arbejdsgruppe*, der løbende bliver briefet om de kommercielle planer på havnen, og herudfra får mulighed for at tænke rekreative idéer ind i fremtidige projekter.

Det kan være alt fra cykelstier/broer, en grøn korridor og udsigtspunkter på havnen til spændende havne events for byens borgere og turister. Vi håber, at der vil være nogle idérige og driftige Horsens borgere, der har lyst til at bidrage.

Vi ser spændende muligheder i partnerskaber med Horsens Lystbådehavn og andre lokale aktører og foreninger, der har relation til fjorden og naturen.

3.3. Forretningsmodel

I en udviklingsproces som denne, er det vigtigt at der konstant er balance i tingene. Potentiale og indsatser. Indtægter og udgifter. Derfor arbejder vi med et Business Model Canvas (BMC) for *Vores Havn*, der sikrer overblik over krævede indsatser og hvad det kan give havnen og byen.



4. Handlingsplan

4.1. Mål

Vi har fastlagt følgende kommercielle mål for havnen frem til 2031:

- Ultimo 2019 at have en vækstorienteret forretningsplan med tilhørende finansieringsplan for havneudvidelsen.
- Frem til 2031 at skabe en årlig vækst på 2 % i omsætning
- Frem til 2031 at skabe en gennemsnitlig vækst på 4% i EBIT
- Frem til 2031 at øge antallet af arbejdspladser, der er direkte afledt af Horsens Havn¹
- Frem til 2031 at øge det samlede skatteprovenu afledt af Horsens Havn
- Frem til 2031 at øge den samlede værditilvækst i lokalområdet afledt af Horsens Havn³

Vi har fastsat følgende samfunds- og miljømæssige målsætninger frem til 2031:

- Frem til 2031 skal den kommercielle udvikling på havnen gå hånd i hånd med samfunds- og miljøhensyn.
- Frem til 2031 at involvere byens borgere og virksomheder i at udvikle Danmark mest bæredygtige havn.
- Frem til 2031 at gøre havnen til en spændende og rekreativ bydel for borgere og gæster i Horsens.
- Frem til 2031 at skabe sunde naboskaber gennem miljøpositive virksomheder og aktiviteter.
- Frem til 2031 at reducere det klimamæssige aftryk – og blive CO2 neutral i 2040.

4.2. Fokus

Frem til 2031 vil havnens primære fokuspunkter være følgende:

Vi skal samle et stort fællesskab om udviklingen af Vores havn

Inden vi sætter de første streger til Vores havn, vil vi involvere byens og havnens interessenter, så vi skaber den rigtige løsning. Virksomheder, medarbejdere, borgere, naboer, politikere og ejere skal sætte deres aftryk på *Vores havn*.

Vi skal fastlægge bæredygtige rammer for en havneudvidelse

Vi vil arbejde for at vi snarest muligt fastlægger sunde bæredygtige mål og rammer for havnen, så vi præcist ved, hvilket scenarie vi skal arbejde i retning af. Det er vigtigt, når vi skal have hensyn til virksomheder og lokalsamfund til at gå hånd i hånd.

Vi skal opbygge en portefølje af miljøpositive virksomheder

Vi går i gang med at hjælpe de eksisterende virksomheder med at blive mere positive i deres tilgang til miljøet omkring dem. Samtidig opsøger vi nye havnerelaterede virksomheder, der allerede har en miljøpolitik.

Vi skal udvikle et moderne og effektivt trafikknudepunkt

Så snart retningen er valgt omkring havneudvidelse, går vi i gang med at lægge en rammeplan. Målet er at skabe en moderne, effektiv, bæredygtig og rekreativ havn. Den skal være rummelig, så der er mulighed for at manøvrere som vi kommer frem, og vi ved, hvilke virksomheder og aktører, der skal være en del af *Vores havn*.

Vi skal skabe rekreative aktiviteter og områder for byens borgere

Sideløbende med fastlæggelsen af den fremtidige kommercielle anvendelse af havnens eksisterende og nye områder, vil vi arbejde målrettet på at udvikle rekreative aktiviteter og områder for naboer, borgere og turister. Bl.a. vil vi involvere lokale uddannelsesinstitutioner for at understøtte de studerendes uddannelse og samtidig skabe udvikling for havnen.

Vi skal understøtte kommunens klimaplan+ og blive CO2 neutral

Vi vil arbejde målrettet efter at være CO2 neutrale i 2040 gennem en aktiv CSR- og miljøpolitik, og dermed understøtte Horsens kommunes ønske om at være *Klimakommune+*.

Vi skal fastholde at være en selvstændigt juridisk enhed

Vi ser *Vores havn* som en kommunal ejet havn, der arbejder selvstændigt med ansvar for egen økonomi, men i et tæt ejerskabspartnerskab med kommunen.

4.3. Handlinger

Vi forestiller os lige nu følgende konkrete handlingsområder:

Fastlæggelse af havneudvidelsen i tæt dialog med Horsens Kommune

Med udgangspunkt i denne forretningsplan og kommunens ejerstrategi skal der snarest muligt i dialog med havnens interessenter tages endelig beslutning om valg af fremtidig havneudvidelse.

Udformning af en finansieret økonomiplan for havneudvidelsen

Så snart vi kender den fremtidige havneudvidelse udformes en økonomiplan med tilhørende finansiering.

Etablering af et erhvervsforum blandt havnerelaterede virksomheder

Vi etablerer straks et Business Board blandt havnens eksisterende og potentielle nye virksomheder, der bl.a. skal komme med kommercielle idéer og forslag til den fremtidige havn. Herunder fx nye forretningsområder og virksomhedsklynger.

Etablering af et rekreativ arbejdsforum med alle byens interessenter

Sideløbende etablerer vi et ReCreative Board sammensat af kreative mennesker fra relevante interessegrupper, der skal komme med kreative idéer til rekreative indsatser, aktiviteter og områder, der kan gå hånd i hånd med den kommercielle udvikling på havnen.

Tiltrækning af nye havnerelaterede og miljøpositive virksomheder

Så snart vi kender den fremtidige havneudvidelse påbegynder vi aktiv opsøgning af lokale og regionale havnerelaterede virksomheder, der er miljøpositive.

Reinvestering i moderne og effektivt udstyr, der sænker støj- og støvniveauet

Vi ved allerede nu at både vores kunder og byens borgere efterspørger modernisering af havnens udstyr og processer. For kunderne er behovet højere effektivitet. For borgerne er behovet større miljøhensyn, som fx mindre støj og støv på havnen.

Påbegyndelse af bygge- og anlægsarbejdet med havneudvidelsen

Det endegyldige startskud på *Vores havn* er når vi påbegynder det første bygge- og anlægsarbejde, der fører til den planlagte havneudvidelse.

4.4. Økonomi

Horsens Havn har i dag en økonomi, der hviler i sig selv og hvor der er rum til at foretage de nødvendige investeringer.

Eksekvering af den nuværende Masterplan for Horsens Havn og forlængelsen af omfartsvejen til havnen åbner op for nye muligheder med den hurtigere adgang til Midtjylland, men reducerer muligheden for aktivitet på grund af den reducerede kajlængde.

For at have en sund økonomi og for at skabe kommerciel vækst til Horsens frem til og efter 2031, har vi derfor brug for at tænke vækstorienteret og innovativt i balance med hensyn til lokalsamfundet og miljøet.

Samlet set betyder det, at der som minimum vil være behov for at etablere nye områder til oplagring, hvis havnen skal kunne fastholde og tiltrække kunder.

Nedenstående tabel viser, at der ved en havneudvidelse ud i fjorden eller ved Bygholm å, vil være økonomisk råderum til disse investeringer.

Med Masterplanen er der kun plads til disse investeringer, hvis Horsens Kommune betaler mindst mio. kr. for de arealer der overtages.

I nedenstående tabel vises havnens forventede likviditet frem til efter 2055 ved de 3 scenarier: Fjordudbygning, Bygholm å og eksisterende Masterplan. Forudsætning salg til Horsens Kommune i 2030 og 2035.

Overskudslikviditet til investeringer, udover arealer ved de tre modeller. (t.kr.)

År / Løsning	Fjordudbygning	Bygholm Å	Masterplan
2020	898	1.298	1.298
2025	7.159	10.369	11.810
2030	14.158	77.983	73.598
2035	37.754	130.744	117.403
2040	79.061	141.458	100.803
2045	128.632	151.547	86.795
2050	186.534	165.807	78.520
2055	264.546	185.505	58.578

Økonomisk set vil vi på sigt således være bedst tjent med en fjordudbygning, men en udvidelse i baglandet vil som nævnt også kunne give nok ballast til at investere i udvikling af havnen. For at sikre en smidig overgang skal der etableres arealer før andre overdrages til byfornyelse.

I såvel fjordløsningen som udvidelse i Bygholm å er inkluderet alle omkostninger til fastforrentede lå, herunder garantiprovision til Horsens Kommune. Årsagen til forskellen i likviditet i de tre løsninger er, at salgssummen fra Horsens Kommune anvendes fuldt ud til finansieringen i fjordløsningsmodellen, men denne indtægt får fuld positiv effekt på likviditeten i de to andre modeller.

Hvis Masterplanen anvendes uden udvidelse af havnen, vil havnen have et driftsunderskud fra ca. 2035.

Finansiering af infrastruktur

Horsens Havn skal fortsat selv eje landarealer og kajer og vi vil sikre, at finansieringen af dette sker billigst muligt.

Udover de traditionelle finansieringsmodeller, kan vi indgå aftaler med eksterne partnere om finansiering via OPP eller lignende, hvis dette er hensigtsmæssigt.

Således kan brugsretten af et areal overgives til en samarbejdspartner i en længere periode, mens ejerskabet af arealet stadig forbliver vores. Derved etableres tætte tilknytninger mellem virksomheder og havnen og en større motivation for at anvende arealerne optimalt.