



**SAMENWERKEN AAN DE
HAVEN VAN MORGEN.**
MAKE IT HAPPEN.

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3
	Voorwoord Algemene directie	4
	Bericht van de Raad van Commissarissen	6
	In het kort	9
	Over dit verslag	13
VERSLAG VAN HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM		
2	HAVEN EN HAVENBEDRIJF	16
	Over de haven van Rotterdam	17
	Over het Havenbedrijf Rotterdam	20
	Hoe wij waarde creëren	27
	Materialiteit	33
3	EXTERNE OMGEVING	36
	Trends en ontwikkelingen	37
	Toekomstverwachting	40
	Stakeholderbetrokkenheid	43
4	STRATEGIE EN RESULTATEN	46
	Strategie 2017	47
	Overslag en marktaandeel in 2017	48
	Nieuwe markten	53
	Groeimarkten	58
	Volwassen markten	62
	Vestigingslocatie	65
	Duurzaamheid van ketens en clusters	76
	Efficiënte en veilige afhandeling	87
	(Inter)nationale havenontwikkeling	111
	Voldoende investerend vermogen	113
	Stakeholderdialoog en partnerships	115
	Innovatie, kennis en arbeid	120
	Mens en organisatie	126
5	STURING EN BEHEERSING	133
	Risicobeheersings- en controlesysteem	134
	Belangrijkste risico's	136
	Opgetreden risico's en onzekerheden	142
	Managementverklaring	143
6	JAARREKENING	144
	Balans	145
	Winst-en-verliesrekening	146
	Kasstroomoverzicht	147
	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	149
	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	153
	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	158
	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht	160
	Toelichting op de balans	161
	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	174
	Overige gegevens	186
7	OVERIGE INFORMATIE	187
	Toelichting op het jaarverslag	188
	Gecombineerde controleverklaring	195
	Kerncijfers en KPI's	201
	Personalía Algemene directie	228
	Personalía Raad van Commissarissen	231
	GRI Content Index	234
	Afkortingen en begrippen	235
	Colofon	239

U HEEFT OPDRACHT GEGEVEN OM HET VOLLEDIGE JAARVERSLAG 2017 VAN HAVENBEDRIJF ROTTERDAM TE DOWNLOADEN.

Het Jaarverslag 2017 van Havenbedrijf Rotterdam is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (hierna PWC) en voorzien van een gecombineerde controleverklaring. Voor een volledig inzicht in de opdracht, de werkzaamheden alsmede het oordeel van PWC, verwijzen wij u naar het hoofdstuk 'Overige informatie' de paragrafen 'Toelichting op het jaarverslag' en 'Gecombineerde controleverklaring' in deze PDF. Havenbedrijf Rotterdam besteedt uiterste zorg aan het toegankelijk, correct en compleet houden van de inhoud van de digitale versie van het jaarverslag 2017. In geval van verschillen of inconsistenties tussen het digitale jaarverslag op deze site en het originele, door PWC gewaarmerkte jaarverslag, prevaleert de laatste. Het originele jaarverslag is neergelegd ten kantore van Havenbedrijf Rotterdam N.V. U kunt de gecombineerde controleverklaring ook op de website van het Jaarverslag 2017 van Havenbedrijf Rotterdam raadplegen onder 'Overige informatie', label 'Controleverklaring' in de online publicatie, bereikbaar via www.jaarverslag2017.portofrotterdam.com.



INLEIDING

1

**HYDROGEN POWER.
DRIVING THE FUTURE.
MAKE IT HAPPEN.**

1.1 Voorwoord Algemene directie

De haven en het Havenbedrijf Rotterdam hebben een goed 2017 achter de rug. De totale overslag steeg met 1,3%, waarmee de groeitrend van de afgelopen jaren na de lichte daling in 2016 werd voortgezet. Het bedrijfsresultaat (EBIT) steeg met 0,5% tot 303 miljoen euro. Dit resultaat stelt ons in staat het ambitieuze investeringsprogramma uit te voeren dat erop is gericht de Rotterdamse haven als Europa's grootste haven- en industriecomplex ook in de toekomst zijn toppositie te laten behouden.

De huidige tijd kenmerkt zich door steeds snellere veranderingen op vele gebieden. Alleen door hier vol op in te spelen, kan de haven zijn rol blijven vervullen als belangrijke motor van de Nederlandse economie: op het gebied van economische en maatschappelijke waardecreatie voor de regionale en nationale overheden, als bron van werkgelegenheid én als speler in de algemene trend naar een duurzamer energiesysteem. Het regeerakkoord van het in 2017 aangetreden kabinet-Rutte III kent de Rotterdamse haven een grote rol toe op het gebied van energietransitie en vernieuwing die wij graag – samen met vele andere belanghebbenden en partijen – oppakken.

Veiligheid en een efficiënt verloop van de processen in de haven zijn topprioriteiten van het Havenbedrijf Rotterdam. In 2017 hebben zich geen grote nautische incidenten voorgedaan en het aantal kleine incidenten daalde bij een gestegen aantal scheepsbewegingen. Enkele serieuze incidenten bij onze klanten onderstrepen het belang van veiligheid voor een ieder die in de haven werkt en in de buurt van de haven woont.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft de nieuwe afdeling Digital Business Solutions (DBS) ingericht die zich specifiek richt op optimalisering van logistieke processen in de haven en van logistieke ketens die via Rotterdam lopen. Doel hiervan is bedrijven te faciliteren, processen efficiënter te maken en daardoor de concurrentiepositie van Rotterdam te versterken. Het feit dat Nederland al zes jaar de 'port infrastructure quality' ranglijst van het World Economic Forum aanvoert, neemt de noodzaak tot verdere verbetering niet weg.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft de ambitie om de haven te ontwikkelen tot de plaats waar de energietransitie vorm krijgt en volgt daarbij een én-én strategie: de bestaande op fossiel gebaseerde industrie faciliteren in het verlagen van de CO₂-footprint en tegelijkertijd sterk inzetten op de ontwikkeling van duurzame, circulaire en bio-based industrieën en hernieuwbare energie. Dat doen we door concrete activiteiten te ontwikkelen in nauwe samenwerking met bedrijven en overheden. Zo werken wij aan trajecten op het gebied van afvangen en opslaan van CO₂, het omzetten van afval in methanol, het benutten van restwarmte voor woningen, kassen en bedrijven als vervanging van aardgas en het faciliteren van offshore wind.

Wij gaven het Duitse Wuppertal Instituut opdracht scenario's voor decarbonization van het Rotterdamse complex te ontwikkelen. Uit het rapport blijkt dat we de energietransitie in lijn met de 'Parijsdoelstellingen' via verschillende transitiepaden kunnen realiseren. Deze transitiepaden stonden in maart 2017 centraal op een door ons georganiseerde 'Energy in Transition' summit.

De voortschrijdende digitalisering leidt tot een efficiënter beheer en afhandeling van processen in de haven, maar maakt het belang van beveiliging tegen cybercriminaliteit aanzienlijk groter. Het afgelopen jaar werd een containerterminal getroffen door een cyberaanval die grote gevolgen had voor de doorvoer vanuit de haven. Hieruit trekken wij lessen om de haven weerbaar te maken tegen dit soort incidenten. Het initiatief FERM, waarbinnen Deltalinqs, de gemeente Rotterdam, de politie en het Havenbedrijf Rotterdam samenwerken, speelt daarbij een belangrijke rol.

Nog nooit werden in de Rotterdamse haven meer goederen overgeslagen dan in het afgelopen jaar. Achter het algemene groeipercentage van 1,3% voor de totale overslag zit een grote verscheidenheid aan ontwikkelingen per sector. Zo

groeide de containeroverslag gemeten in tonnen met 12,3% en de breakbulk met 7%. Uiteraard zijn wij zeer tevreden met deze groei en zijn wij verheugd over de goed presterende terminals op de Maasvlakte en de rest van de keten. Naar verwachting zal de containeroverslag zich de komende jaren positief blijven ontwikkelen, zij het minder hard dan in de afgelopen periode. Tegenover de groei in containers, stond een daling in de bulkoverslag: -2,6% in de droge bulk en -4,1% in de natte bulk. De ontwikkeling van de overslag van ruwe olie, olieproducten en kolen zal de komende decennia in belangrijke mate worden bepaald door de snelheid van de overgang van fossiele naar duurzame energie.

Samen met Deltalinqs, de Vereniging Nederlandse Petroleum Industrie (VNPI) en de Vereniging van Rotterdamse Cargadoors (VRC) maakten we in 2017 een meerjarige afspraak over een gematigde havengeldontwikkeling voor de periode 2018-2020. Met een tariefstijging van 1% per jaar zet Rotterdam in op concurrerende tarieven met de omliggende zeehavens. Het bieden van een goede prijs-kwaliteitverhouding in een internationaal concurrerende markt is cruciaal. Dit geldt ook voor de grondprijzen in het havengebied. In 2017 zat het Havenbedrijf Rotterdam met een aantal klanten in een proces om grondprijzen te herzien.

Op een omzet van 712 miljoen euro behaalde het Havenbedrijf Rotterdam een resultaat voor rente en afschrijvingen (EBITDA) van 451 miljoen euro, een stijging met 2,1%. De ontwikkeling van de nettowinst werd sterk beïnvloed door het feit dat wij over 2017 voor het eerst vennootschapsbelasting zijn verschuldigd. Daardoor kwam de nettowinst uit op 187 miljoen euro, tegen 224 miljoen euro in 2016. Wij reserveerden 60 miljoen euro voor vennootschapsbelasting. Het exacte bedrag aan belastingafdracht kunnen wij pas vaststellen wanneer het overleg met de belastingdienst over de fiscale openingsbalans van 2017 is afgerond.

Een gezonde winstontwikkeling is een vereiste om onze ambitieuze investeringsplannen te kunnen uitvoeren. In 2017 investeerde het Havenbedrijf Rotterdam in totaal 214 miljoen euro in een groot aantal projecten. Enkele in het oog springende waren het Offshore Centrum Maasvlakte (70 ha nieuw land), de ligplaatsen van Stenaline en Calandkanaal, Maasvlakte Plaza (bewaakte parkeerplaats voor ruim 350 trucks) en de RDM Grofsmederij als vestigingsplaats voor nieuwe bedrijven. Voor 2018 en de jaren daarna verwachten wij een forse stijging van de investeringen. De in het havengebied werkzame bedrijven investeren een veelvoud van wat het Havenbedrijf Rotterdam investeert.

Zonder competent, gemotiveerd en loyaal personeel kan geen enkel bedrijf bestaan. De mooie resultaten van het jaar 2017 zijn tot stand gekomen dankzij de inzet van al onze medewerkers voor wie wij op deze plaats een welgemeend woord van dank uitspreken. Ook onze klanten en andere stakeholders voor wie wij uiteindelijk ons werk verrichten, bedanken wij voor hun inzet en betrokkenheid. Wij zetten deze goede relaties in 2018 graag onverminderd voort.

Havenbedrijf Rotterdam N.V.
Rotterdam, 23 februari 2018

De Algemene directie
Allard Castelein, Ronald Paul en Paul Smits

1.2 Bericht van de Raad van Commissarissen

De resultaten van het Havenbedrijf Rotterdam over 2017 zijn goed. Nog nooit werden in de Rotterdamse haven meer goederen overgeslagen dan in het afgelopen jaar. De totale goederenoverslag groeide met 1,3%. Voor het zesde jaar op rij krijgt de kwaliteit van de Nederlandse haveninfrastructuur de beste beoordeling van het World Economic Forum. Nederland eindigt in 'The Global Competitiveness Report' van 2017-2018 boven Singapore (2) en Hongkong (3). Om de kwaliteit van de haveninfrastructuur op niveau te houden, is hier in 2017 ook weer volop in geïnvesteerd. Zo keurde de Raad van Commissarissen in 2017 onder meer het besluit goed tot investering in de verdieping van de Botlek.

De kwaliteit van de haven gaat niet alleen om infrastructuur. Veiligheid op het gebied van arbeid, milieu en verkeer en in toenemende mate 'Cybersecurity' zijn belangrijk voor een goed functionerende haven. Het thema 'Digitalisering en infrastructuur' stond centraal bij het jaarlijkse bezoek aan een bedrijfs onderdeel. De raad bezocht de afdelingen Asset Management en Digital & IT. Hierbij heeft de raad zich laten informeren over de laatste ontwikkelingen op Asset Management gebied en de integrale en efficiënte wijze van het beschikbaar en bereikbaar houden van de haveninfrastructuur middels vooruitstrevende ontwikkelingen als Smart Infrastructure en de projecten Pronto en Avanti.

Er is binnen de Raad van Commissarissen veel aandacht voor energietransitie en digitalisering. De recente trends en ontwikkelingen zijn ingrijpend, veelomvattend en gaan snel en hebben impact op de eigen interne bedrijfsvoering van het Havenbedrijf Rotterdam. De Raad van Commissarissen is zich ervan bewust dat energietransitie en digitalisering van grote invloed kunnen zijn op de reeds in de haven aanwezige bedrijven en dat het Havenbedrijf Rotterdam een belangrijke rol speelt in het faciliteren van de transitie die bestaande bedrijven doormaken. Uiteindelijk met het doel een goed toekomstperspectief in Rotterdam te borgen. De raad weegt in haar toezichthoudende taak de belangen van alle bij het Havenbedrijf Rotterdam betrokken stakeholders, waaronder de bedrijven in de haven en de aandeelhouders. Het behoud van de toppositie van de Rotterdamse haven in de toekomst én het voldoen aan de klimaatafspraken in het Klimaatakkoord van Parijs vergt een gezamenlijke inspanning en vormt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Niet voor niets is de missie van het Havenbedrijf Rotterdam het creëren van economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in een haven van wereldklasse.

Met de Algemene directie is ook gesproken over de ontwikkeling van de offshore-industrie. Rotterdam kent een groot maritiem cluster van verschillende bedrijven die de offshore markten kunnen bedienen. De Raad van Commissarissen verleende goedkeuring aan een investering in het creëren van ruimte voor een Offshore Center. De verwachting is dat de eerste bedrijven zich hier binnen twee jaar vestigen.

Voor het Havenbedrijf Rotterdam is het spoorproduct als onderdeel van het Rotterdamse achterlandnetwerk van belang voor het realiseren van de doelstelling om marktleider te zijn in groei markten. De Raad van Commissarissen kijkt met bijzondere aandacht naar de inzet van de onderneming op het gebied van de verhouding tussen het aandeel goederen dat via de weg, het spoor en de binnenvaart tussen de haven en het achterland wordt vervoerd (modal split).

Andere belangrijke besluiten waarover de Raad van Commissarissen zich boog, zijn de uitgifte van terrein aan en investering in de infrastructuur voor de Hartel Tank Terminal van HES, investering in een zeesteiger en overige nautische infrastructuur voor BTT, de herontwikkeling van de Waalhaven en de investering in Distripark Maasvlakte West.

Naast de bespreking van de algemene ontwikkelingen die het Havenbedrijf Rotterdam aangaan, het jaarplan 2018 en het goedkeuren van materiële besluiten van de Algemene directie bespreekt de Raad van Commissarissen jaarlijks de strategie van de onderneming in een strategische sessie, vindt jaarlijks een gesprek plaats met de Ondernemingsraad en brengt de raad bezoeken aan bedrijven. Zo heeft de raad in november 2017 met de Algemene directie een bezoek gebracht aan een aantal bedrijven in de haven van Antwerpen, te weten MSC en Katoen Natie.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in 2017 uit Rutger van Slobbe (voorzitter), Robert Frohn, Mel Kroon (tot 1 juni 2017), Miriam Maes, Ruud Sondag (vanaf 1 april 2017) en Ingrid Thijssen (vanaf 1 september 2017). De Raad van Commissarissen verwacht in het eerste halfjaar van 2018 een voordracht te kunnen doen aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders tot invulling van de openstaande vacature.

Bijeenkomsten Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2017 zes keer vergaderd. De vergaderingen bestonden uit reguliere vergaderingen, een strategische sessie en een telefonische vergadering over de halfjaarcijfers. Er is geen sprake geweest van frequente afwezigheid van een of meer leden van de Raad van Commissarissen bij de vergaderingen. Commissaris Mel Kroon heeft afgezien van deelname aan de besprekingen over de Hartel Oil terminal met het oog op zijn commissariaat bij Koole. De relevante artikelen in het reglement van de Raad van Commissarissen zijn nageleefd.

Gebruikelijk heeft de Raad van Commissarissen ook één keer per jaar overleg met de Ondernemingsraad. Dat vond dit jaar plaats in september, waarbij onder meer werd gesproken over de strategische thema's en over de interne bedrijfsvoering. De Raad van Commissarissen waardeert de constructieve dialoog met de Ondernemingsraad.

Commissies

De Raad van Commissarissen heeft twee permanente commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie.

De auditcommissie bestond in 2017 uit: Robert Frohn (voorzitter), Mel Kroon (tot 1 juni 2017) en Miriam Maes (tot 1 september 2017), Ruud Sondag (vanaf 1 juni 2017) en Ingrid Thijssen (vanaf 1 september 2017). De commissie heeft vier keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen die zijn besproken en waarover is geadviseerd aan de Raad van Commissarissen zijn: jaarverslag en jaarrekening, accountantsverslag, internal auditplan, dividenduitkeringstoets, financieel 5-jarenplan, financieringsstrategie, financieel plan en vennootschapsbelasting (openingsbalans).

De remuneratiecommissie bestond tot 1 juni 2017 uit Mel Kroon (voorzitter), Miriam Maes en Rutger van Slobbe. De remuneratiecommissie heeft in 2016 besloten om tijdelijk de onderwerpen 'benoeming' en 'beloning' van de Algemene directie te verdelen tussen Mel Kroon en Miriam Maes. Ten aanzien van de vergoeding voor het hebben van zitting in de remuneratiecommissie is daarom in 2017 een verdeelsleutel toegepast. Vanaf 1 juni 2017 bestond de remuneratiecommissie uit Miriam Maes (voorzitter) en Rutger van Slobbe.

Gedurende 2017 is de remuneratiecommissie driemaal bijeengewees. Daarnaast zijn er diverse telefonische gesprekken geweest. Tevens heeft de commissie buiten de vergaderingen om regelmatig overleg en gesprekken gevoerd met kandidaten voor openstaande RvC-vacatures. De belangrijkste onderwerpen die zijn besproken ter advisering richting de Raad van Commissarissen waren: (realisatie) targets Algemene directie, proces variabele beloning Algemene directie, beloningsbeleid Algemene directie, vergoeding Raad van Commissarissen, invulling vacatures Raad van Commissarissen en herbenoeming de heer Castelein (CEO). De functioneringsgesprekken met de leden van de directie zijn door de leden van de remuneratiecommissie gevoerd.

Bespreken eigen functioneren

Jaarlijks evalueert de Raad van Commissarissen haar functioneren. Begin 2018 zal de zelfevaluatie over 2017 plaatsvinden.

Woord van dank

De Raad van Commissarissen dankt alle medewerkers, de Ondernemingsraad en de Algemene directie voor hun inzet en hun betrokkenheid.

Een bijzonder woord van dank past aan de vertrekkende commissarissen Rutger van Slobbe en Mel Kroon. Zij beiden maakten de afgelopen twaalf jaar deel uit van de raad, in een periode die gezien de internationale ontwikkelingen gerust

als turbulent kan worden omschreven. Wij zijn zeer erkentelijk voor hun waardevolle bijdrage aan de ontwikkeling van het Havenbedrijf Rotterdam.

Onze aandeelhouders danken wij voor de open en constructieve dialoog waarmee zij uitdrukking gaven aan hun betrokkenheid bij het Havenbedrijf Rotterdam.

Rotterdam, 23 februari 2018

Raad van Commissarissen

Miriam Maes (voorzitter)

Robert Frohn

Ruud Sondag

Ingrid Thijssen

1.3 In het kort

2017 in cijfers



Goederenoverslag

De overslag groeide in 2017 met 1,3%, met name door de groeiende containeroverslag.



Financieel resultaat

De omzet van het Havenbedrijf Rotterdam nam in 2017 met 4,6% toe en steeg naar 712,1 miljoen euro.



Investeringen

Het Havenbedrijf Rotterdam investeerde in klantgebonden en publieke infrastructuur en in bedrijfsmiddelen.



Werkgelegenheid

In 2017 boden we werk aan 1.164 mensen.



Veiligheid

Veiligheid is een van onze topprioriteiten. In 2017 vonden er geen zeer ernstige ongevallen in de scheepvaart plaats.



Scheepsbezoeken

Het aantal zeeschepen en het aantal zeebewegingen nam in 2017 toe ten opzichte van het voorgaande jaar.



Reputatieonderzoek

Op het gebied van onze reputatie onder omwonenden scoorden we 80,9 punten op een schaal van 0 tot 100.



World Economic Forum

Voor het zesde jaar op rij krijgt de kwaliteit van de Nederlandse haveninfrastructuur de beste beoordeling van het World Economic Forum (WEF).

Mijlpalen 2017



Nieuw land voor Offshore Center

In november 2017 is de eerste 30 hectare van de 70 hectare van het Offshore Center Rotterdam opgeleverd.



Opening BlockLab

In september 2017 opende Allard Castelein (CEO Havenbedrijf Rotterdam) BlockLab, het fieldlab voor blockchain technologie.



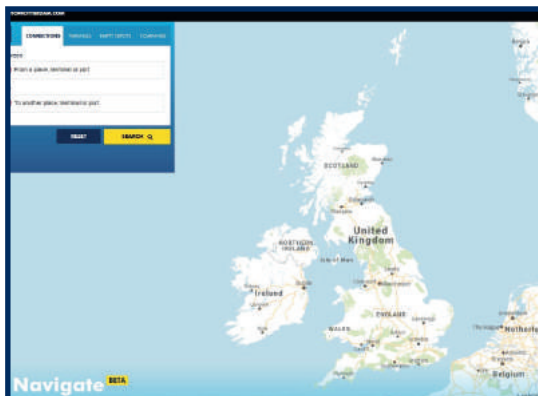
Grootste containerschip arriveert in Rotterdam

Op 23 juni arriveerde de OOCL Hongkong in de haven van Rotterdam. Met een capaciteit van 21.413 TEU het grootste containerschip ter wereld.



Continuïteit met PortShuttle

In 2017 namen wij PortShuttle over. PortShuttle verzorgt dagelijks twee treinomlopen door de haven waarop klanten containers kunnen boeken. (Port CRO).



Lancering Navigate

Tijdens de vakbeurs Transport Logistic München lanceerden wij de bètaversie van de online tool Navigate.



Opening truckparking Maasvlakte Plaza

In mei 2017 ging de truckparking Maasvlakte Plaza open. De truckparking telt 357 parkeerplaatsen en is 24 uur per dag open.



Record overslag containers

In 2017 is er 13,7 miljoen TEU overgeslagen in de Rotterdamse haven. Een stijging van 9,8% ten opzichte van 2016.



3D geprinte schroef RAMLAB

Eind november 2017 was de presentatie van de allereerste gecertificeerde scheepsschroef ter wereld uit een 3D printer

1.4 Over dit verslag

Beleid

Wij willen zo transparant mogelijk verantwoording afleggen aan onze stakeholders over de economische en maatschappelijke waarde die we creëren. Het is daarom dat wij in dit verslag rapporteren over hoe Corporate Social Responsibility (CSR) een geïntegreerd onderdeel is van onze bedrijfscultuur en processen.

Bij het jaarverslag volgen wij de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek, de EU-richtlijn (2014/95/EU) over het rapporteren van niet-financiële informatie en de Sustainability Reporting Standards of the Global Reporting Initiative (GRI) in overeenstemming met de Core optie. Daarnaast sluiten we zoveel mogelijk aan bij het Integrated Reporting Framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC), de Corporate Governance Code en toetsen we de transparantie van ons verslag aan de hand van de Transparantiebenchmark. In deze benchmark behaalden we met ons jaarverslag over 2016 met 195 punten een vijfde plaats in een deelnemersveld van 253 bedrijven.

Het is onze ambitie om tot de koplopers op het gebied van geïntegreerde verslaglegging te blijven behoren. Daarom werken we voortdurend aan verbetering van het jaarverslag. Naast het voldoen aan veranderende wet- en regelgeving, hebben wij dit jaar ingezet op een verbeterde samenhang van informatie, onder meer door het maken van een interactiever online verslag. Wij hechten ook waarde aan een hoge mate van betrouwbaarheid. Om die reden vragen wij aan onze accountant reasonable assurance op zowel de financiële als de niet-financiële gegevens van dit verslag.

Scope en afbakening van het jaarverslag

De scope van het jaarverslag betreft de activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam. Voor de jaarrekening zijn de internationale deelnemingen van het Havenbedrijf Rotterdam op basis van materialiteit vrijgesteld van de consolidatieplicht. De materialiteitsanalyse voor het jaarverslag baseren wij ook op de activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam, exclusief de deelnemingen. Dit betekent concreet dat wij niet rapporteren over maatschappelijke onderwerpen die spelen in de landen waar deze deelnemingen zijn gevestigd. In het verslagjaar 2017 vonden geen acquisities en desinvesteringen plaats.

De materialiteit van de thema's bepalen we door middel van een analyse, waarvan onderstaand figuur de belangrijkste thema's uit 2017 toont. De materialiteitsmatrix geeft de thema's weer die voor onze stakeholders en voor de waardecreatie van het Havenbedrijf Rotterdam het meest van belang zijn. Over de meest materiële onderwerpen rapporteren wij uitgebreid in het hoofdstuk 'Strategie en resultaten'.

MATERIALITEITSMATRIX

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">BELANG VOOR STAKEHOLDERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gezonde omgeving ▶ Werkgelegenheid ▶ Kwaliteit stakeholderdialoog 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteit scheepvaartafwikkeling ▶ Nieuwe markten ▶ Groeimarkten ▶ (Cyber)security 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Veiligheid haven en HbR ▶ Energietransitie
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Onderwijs en arbeidsmarkt ▶ Ketenvaardigheid ▶ Good governance 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereikbaarheid ▶ Achterlandnetwerken ▶ Behoud bestaande markten ▶ Circulaire economie ▶ Partnerships ▶ Level playing field ▶ Ruimte voor groei 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteit haveninfrastructuur ▶ Kennis en innovatie ▶ Digitalisering ▶ Efficiënte en wendbare organisatie
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbinding met (inter)nationale groeimarkten ▶ Veilige en open cultuur 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteit mensen ▶ Financiële stabiliteit HbR ▶ Excellent serviceniveau

BELANG VOOR WAARDECREATIE DOOR HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM

Opbouw

Onze strategie bepaalt de opbouw van dit verslag. Het hoofdstuk ‘Strategie en resultaten’ stelden we op langs de acht strategische hoofddoelstellingen en hun drie enablers. Hiermee komen ook de materiële onderwerpen aan bod die van belang zijn voor onze stakeholders én voor onze waardecreatie. Onderstaande tabel geeft de structuur van het verslag en de samenhang tussen de ondernemingsstrategie en de materiële onderwerpen weer. In het verslag zijn materiële onderwerpen herkenbaar aan een afbeelding met de belangrijkste KPI's, bijbehorende doelstellingen en resultaten. Daarnaast zijn additionele PI's in het verslag opgenomen. Het verschil tussen KPI's en PI's is zichtbaar door het gebruik van verschillende kleuren.

We geven inzicht in een aantal dilemma's waarmee wij te maken hebben: steenkool, cybersecurity, digitalisering en nieuwe markten. In roundtables en expertpanels laten stakeholders en experts hun licht schijnen over voor het Havenbedrijf Rotterdam belangrijke onderwerpen.

Lees meer over ons verslaggevingsbeleid, het proces en de uitkomsten van de materialiteitsanalyse en de uitgebreide versie van de samenhangtabel onder [Toelichting op het jaarverslag](#)

SAMENHANGTABEL

MATERIËLE THEMA'S	HOOFDDOELSTELLING / ENABLER	PARAGRAAF	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL
1 Veiligheid haven en HbR	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	4.8	
2 Energietransitie	Toonaangevend in duurzaamheid van ketens en clusters	4.7	
3 Kennis en innovatie	Innovatie, kennis en arbeid	4.12	 
4 Kwaliteit scheepvaartafwikkeling	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	4.8	
5 Digitalisering	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	4.8	
6 Efficiente en wendbare organisatie	Mens en organisatie	4.13	
7 Groeimarkten	Marktleider in groeimarkten	4.4	
8 (Cyber)security	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	4.8	
9 Kwaliteit haveninfrastructuur	Uitstekende vestigingslocatie	4.6	
10 Nieuwe Markten	Koploper in ontwikkeling nieuwe markten	4.3	

VERSLAG VAN
HET HAVENBEDRIJF



2

**HAVEN EN
HAVENBEDRIJF**

2.1 Over de haven van Rotterdam

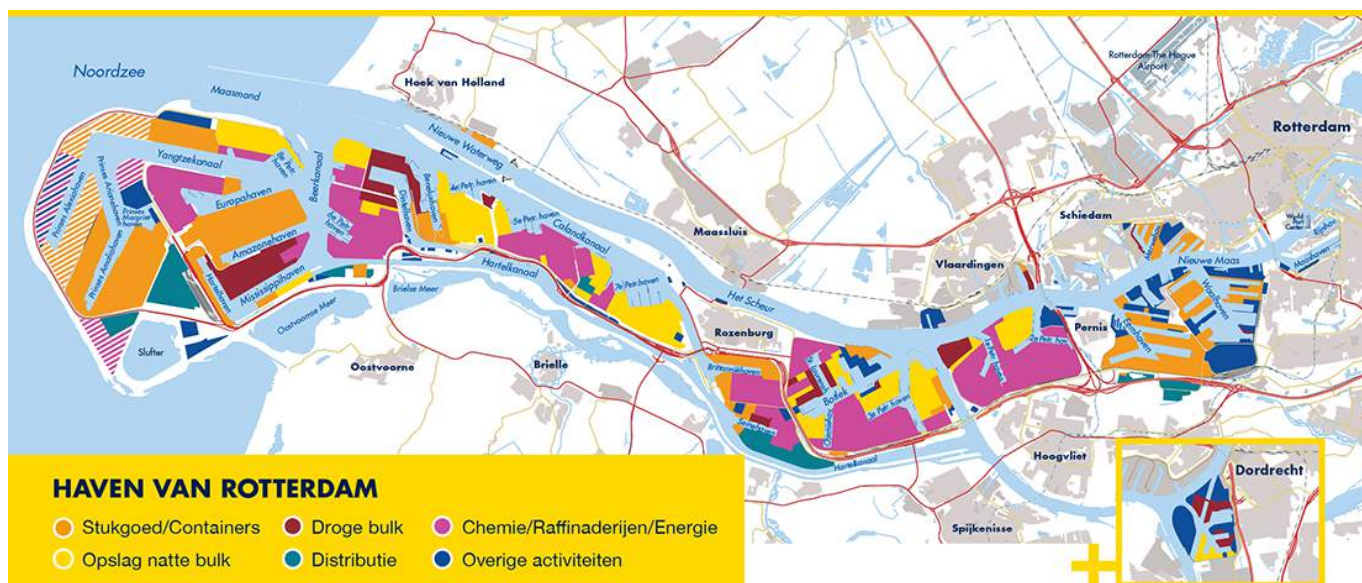
Het havengebied

Met een totale overslag van 467,4 miljoen ton goederen is de haven van Rotterdam ook in 2017 de grootste zeehaven van Europa. De haven dankt haar leidende positie onder andere aan de uitstekende bereikbaarheid via zee en de goede achterlandverbindingen. Met een maximale waterdiepte van 24 meter is het als enige haven van de vier grootste havens in de Hamburg-Le Havre range onbeperkt toegankelijk voor de meest diepstekende schepen. In de haven komen zeevaart, binnenvaart, spoor, weg en pijpleiding samen. In 2017 arriveerden 29.646 zeeschepen in de haven van Rotterdam.



Logistiek en industrie

De Rotterdamse haven is een hub voor internationale goederenstromen. Op de terminals vindt op- en overslag plaats van containers, stukgoed, droge bulk en nat massagoed. Daarnaast is het Rotterdamse havengebied één van 's werelds grootste olie- en chemiecentra. De aanwezigheid van veel op fossiel gebaseerde industrie maakt Rotterdam bij uitstek de plek om de energietransitie effectief en economisch verantwoord vorm te geven.



Bovenstaande kaart geeft de verschillende activiteiten in de haven weer.

ZEEHAVENGERELATEERDE TOEGEVOEGDE WAARDE EN WERKGELEGENHEID

(inclusief Dordrecht)

23.019 MLN EURO TOEGEVOEGDE WAARDE

195.972 WERKNEMERS



bron: Havenmonitor

De toegevoegde waarde van de Rotterdamse haven bedroeg in 2016 (laatst bekende cijfer) ruim 23 miljard euro. Dat is 3,3% van het Nederlandse bruto binnenlands product (bbp). Bron: Havenmonitor

Hamburg-Le Havre range

De Rotterdamse haven opereert in de zogenoemde Hamburg-Le Havre (HLH) range. Hiertoe behoren de volgende havens van Noordwest-Europa: Hamburg, Bremerhaven, Wilhelmshaven, Amsterdam, Rotterdam, Zeeland Seaports, Antwerpen, Gent, Zeebrugge, Duinkerken en Le Havre. Met 37,2% (tot en met Q3 2017) heeft Rotterdam het grootste marktaandeel.

2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam

Onze rol

Het Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het Rotterdamse haven- en industriegebied.

Doelen

De statutaire doelen van het Havenbedrijf Rotterdam zijn:

- Ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam;
- Bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven en het aanloopgebied voor de kust.

Missie

Het Havenbedrijf Rotterdam creëert economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse.

Kernwaarden

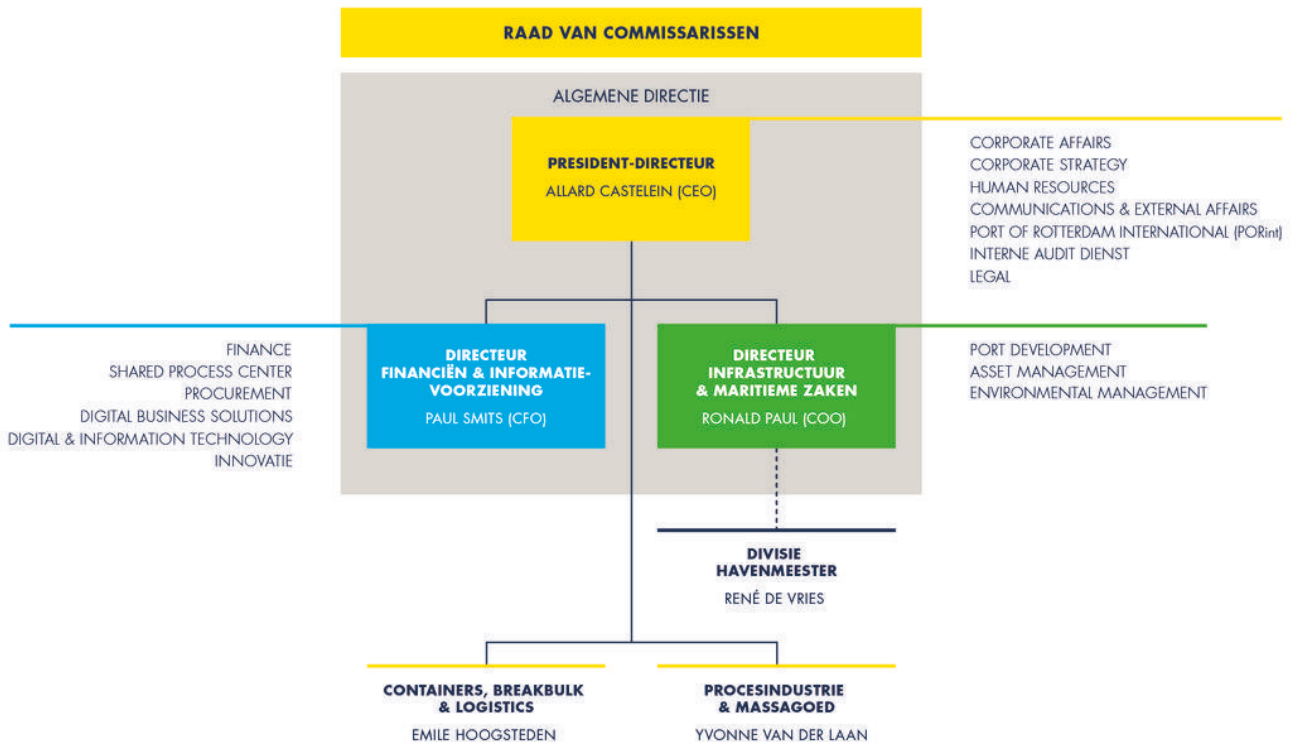
Onze kernwaarden zijn belangrijk voor onze organisatie. Ze helpen om ons werk te doen, samenwerking te bevorderen en de ondernemingsstrategie te realiseren. Ook geven ze aan hoe wij willen dat de buitenwereld naar ons kijkt.

- **Passie:** passie voor de haven en ons vak.
- **Samen:** samenwerken onderling, maar ook samen met stakeholders, klanten en aandeelhouders om onze gezamenlijke ambities te realiseren.
- **Steeds verbeteren:** continu innoveren en ontwikkelen, grenzen verleggen.
- **Vertrouwd:** vertrouwd voor onze omgeving, een zorgvuldige en betrouwbare partner, voortbouwend op onze solide basis.

Organisatie

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam zijn afdelingen verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het onderhoud van het haven- en industriegebied. Commerciële afdelingen houden zich bezig met het vinden en binden van bedrijven. De Divisie Havenmeester voert namens de (Rijks)Havenmeester publiekrechtelijke taken uit, zoals verkeersbegeleiding, inspectie en incidentenbestrijding. Stafafdelingen voeren ondersteunende taken uit.

ORGANOGRAM HAVENBEDRIJF ROTTERDAM



Corporate governance

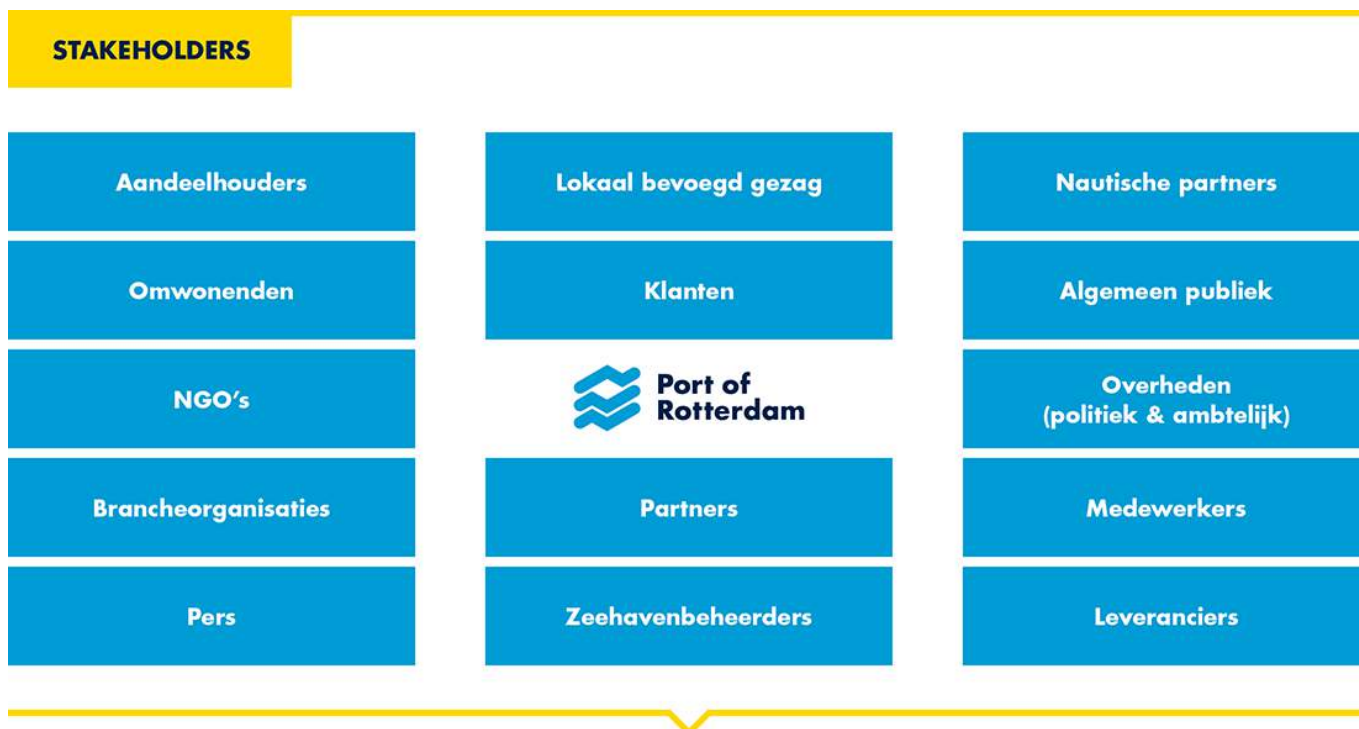
Het Havenbedrijf Rotterdam is een niet-beursgenoteerde naamloze vennootschap. We voldoen aan de eisen die de wet stelt aan een 'grote' vennootschap. Sinds 21 juli 2008 is een verlicht structuurregime van toepassing op het bedrijf. Er is een Raad van Commissarissen ingesteld conform de vereisten voor een structuurregime. Het verlichte regime houdt in dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bevoegdheden heeft bij het benoemen en ontslaan van bestuurders.

Hoewel wij niet beursgenoteerd zijn, passen wij de principes en best practices uit de Nederlandse Corporate Governance Code toe. Hierbij hanteren wij het 'pas toe of leg uit'-principe. Wij actualiseren jaarlijks ons 'pas toe of leg uit'-verslag en publiceren dit als onderdeel van het reglement voor de Raad van Commissarissen (bijlage E) op onze [website](#). Onderdelen van de Code staan in diverse documenten, zoals het reglement voor de [Algemene directie](#) en het reglement voor de [Raad van Commissarissen](#).

De Algemene directie heeft de dagelijkse leiding over de onderneming. De onafhankelijke Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Algemene directie en de gang van zaken in de onderneming. De aandeelhouders gemeente Rotterdam (70,83%) en het Rijk (29,17%) oefenen invloed uit op de vennootschap door middel van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De bevoegdheden van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn onder meer vastgelegd in de wet en de statuten. De aandeelhouders nemen over belangrijke besluiten, bijvoorbeeld over investeringen boven de 50 miljoen euro en de strategie van de onderneming, uitsluitend gezamenlijk een besluit (joint control).

Onze stakeholders

Het Havenbedrijf Rotterdam opereert in een omgeving met veel verschillende stakeholders. Onderstaand schema geeft een overzicht, ingedeeld in categorieën.



Behouden en versterken van de Rotterdamse haven kan alleen in samenwerking en dialoog met bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke partners en omwonenden. De haven moet kunnen groeien in balans met haar omgeving. Wij hechten grote waarde aan transparantie, eerlijkheid en respect voor verschillende gezichtspunten en belangen. We gaan de dialoog met onze stakeholders proactief en structureel aan.

Lees meer over onze stakeholderdialoog en uitkomsten onder [Stakeholderbetrokkenheid](#)

Corporate Social Responsibility

Ons Corporate Social Responsibility-statement laat zien hoe wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen. Met het CSR-statement willen we belangrijke maatschappelijke thema's, zoals veiligheid en integriteit in het DNA van de medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam verankeren. Met het statement geven we richting aan ons handelen en maken we dilemma's in de dagelijkse praktijk beter bespreekbaar.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STATEMENT.

BUILDING A SUSTAINABLE FUTURE.

Het CSR-statement luidt:

'Wij werken aan een vitale toekomstbestendige haven waarin economische versterking hand in hand gaat met verbetering van de leefomgeving. Wij doen ons werk op een maatschappelijk verantwoorde manier, met respect voor mens en milieu. Onze inspanningen zijn gericht op de haven en op onze eigen organisatie. De thema's Veilige & Gezonde Omgeving, Klimaat & Energie en Mens & Werk zijn daarbij leidend.'

Download

[Bekijk het door onze CEO ondertekende CSR-statement](#)

CSR-verantwoordelijkheden

CSR is in de business geïntegreerd en elke manager is verantwoordelijk voor CSR in zijn functiegebied. Daarnaast heeft CSR een expliciete plaats in onze organisatie:

- De CEO is binnen de Algemene directie portefeuillehouder voor CSR.
- De afdeling Environmental Management heeft een coördinerende en stimulerende rol met betrekking tot CSR-ontwikkelingen en bewaakt organisatiebreed de samenhang van de CSR-inzet.
- Binnen de afdeling Environmental Management is er een programmamanager CSR die het CSR-statement uitdraagt en de afdelingen stimuleert en ondersteunt bij hun CSR-verantwoordelijkheid.
- Er is een kernteam CSR, bestaande uit de CEO en de managers van de afdelingen Environmental Management, Communications & External Affairs en Human Resources. Dit kernteam bewaakt het CSR-bewustzijn binnen het bedrijf.

Het CSR-statement is gebaseerd op de kernactiviteiten van het Havenbedrijf Rotterdam, de belangen en interesses van onze stakeholders en internationale CSR-raamwerken, zoals [United Nations Global Compact \(UNGC\)](#), de OESO-richtlijnen en de [UN Sustainable Development Goals \(SDG's\)](#). Onder [Sustainable Development Goals](#) staat aangegeven hoe het Havenbedrijf Rotterdam bijdraagt aan deze mondiale maatschappelijke doelen. De principes van UNGC over mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anticorruptie staan ook in onze [bedrijfscode](#).

Ketenverantwoordelijkheid

Naast onze twee statutaire doelen nemen wij op verschillende manieren verantwoordelijkheid om het beter functioneren van de keten rondom onze kernactiviteiten te beïnvloeden. Onze keten ziet er als volgt uit:



De rol die wij in de keten vervullen, is onder andere afhankelijk van de relatie tussen een ketenvraagstuk en onze kernactiviteiten. Ook de maatschappelijke impact van een ketenvraagstuk en onze beïnvloedingsmogelijkheid zijn relevant voor onze rol in een ketenvraagstuk. In 2017 vulden we onze verantwoordelijkheid op verschillende plaatsen in de keten in. Voorbeelden hiervan zijn:

A – Haven

- Voortrekkersrol bij de [energietransitie](#) van de havenindustrie;
- Vergroting van bewustwording en weerbaarheid met betrekking tot cybersecurity van bedrijven in de haven.

B – Transport naar haven via zeeschepen

- Veilige en vlotte afhandeling scheepvaart;
- Kortingen voor schone scheepvaart, zoals [ESI en Green Award](#);
- Lobby voor [CO₂-reductieplan zeevaart](#);
- Europese lobby voor [SECA/NECA](#) (Sulphur Emission Control Area en Nitrogen Emission Control Area);
- Het bevorderen van LNG als scheepsbrandstof, waarvoor we een samenwerking zijn aangegaan met SEA/LNG.

C – Transport naar achterland via weg, spoor of binnenvaart

- Inzet voor verbeteringen aan het spoor en mede-investeerder in het [Theemswegtracé](#);
- Partnership in de [Verkeersonderneming](#).

D – Ruw materiaal (lading)

Door de handel en doorvoer van goederen via Rotterdam en de internationale havenontwikkeling, kan de haven betrokken raken bij ethische kwesties elders in de wereld. Als Havenbedrijf Rotterdam zijn wij hier niet direct bij betrokken. Onze betrokkenheid komt voort uit onze relaties met klanten en verladers die elders in de wereld zaken doen. In OESO-termen: 'business relations causing an adverse impact'. Bij eventuele ethische kwesties in onze keten, werken wij samen met andere partijen om de verduurzaming van ketens te beïnvloeden. Zo zijn wij aangesloten bij [Bettercoal](#) dat zich inzet voor een verantwoorde manier van kolendelving. Door deze manieren van samenwerking handelen wij in lijn met de OESO richtlijn 'Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct'.

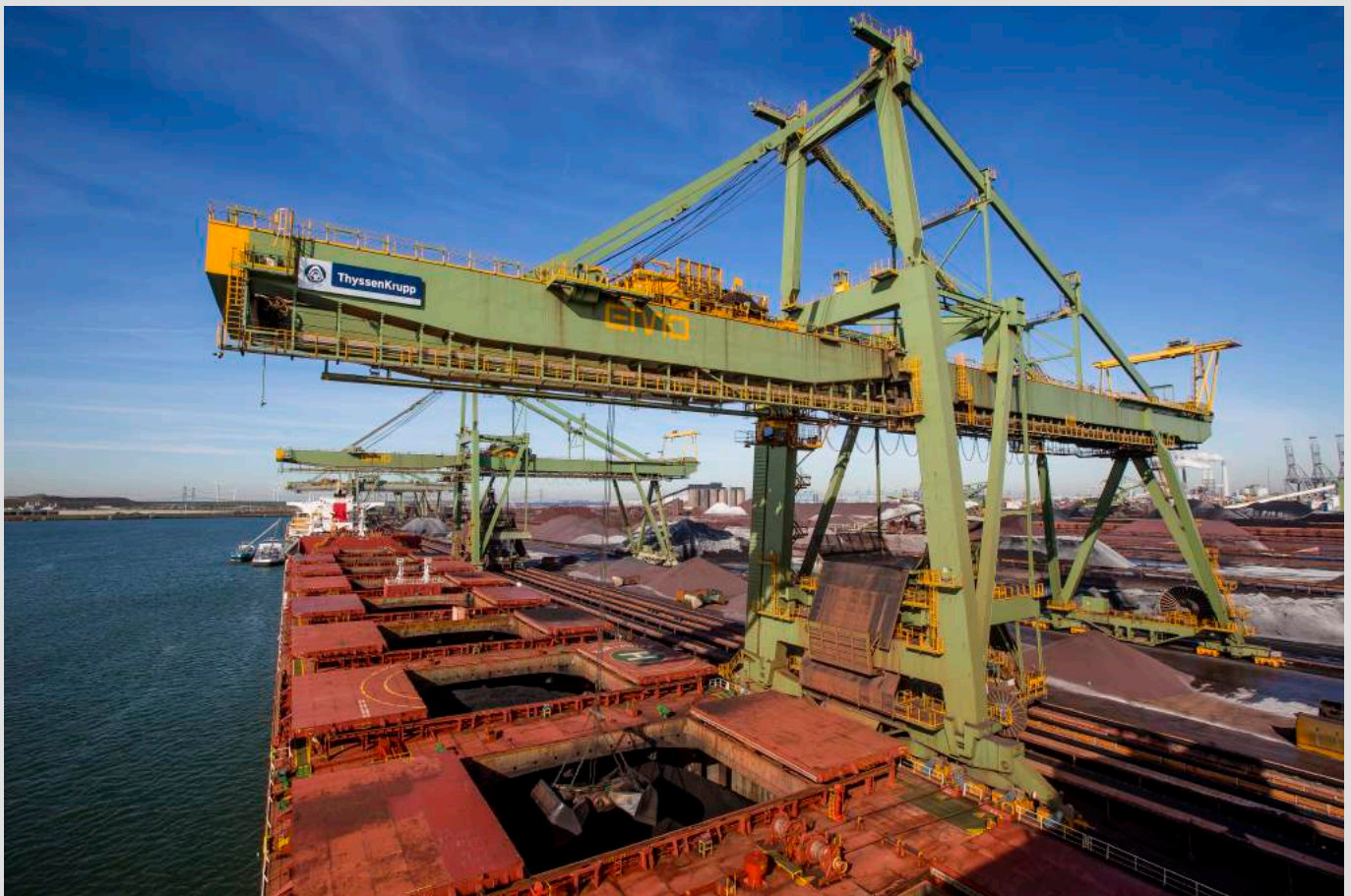
CSR in de inkoopketen

Wij hanteren bij onze aanbestedingen het Uniform Europees Aanbestedingsdocument. Daarin vullen aannemers een eigen verklaring in die toeziet op uitsluitingsgronden, zoals veroordelingen voor witwassen, fraude, (financiering van) terrorisme, kinderarbeid, mededingingsbeperkende maatregelen et cetera. We hebben de mogelijkheid om partijen uit te sluiten die zich onvoldoende hebben geconformeerd aan deze codes. Eventuele overtredingen van wetgeving kunnen leiden tot aanscherping van contractsbepalingen. Verder vragen wij bij selectie van onze aannemers naar VCA (Veiligheids Checklist Aannemers) en ISO 14001 (milieuzorg).

Veiligheid bij aanbestedingen

Voor de werken die wij hebben aanbesteed, zijn op basis van de gestandaardiseerde methode RAW 2015 (Rationalisatie en Automatisering Grond-, Weg-, en Wegenbouw) en UAV 2012 (Uniforme Administratieve Voorwaarden) eisen over veilig werken door de aannemer van toepassing. Dit omvat onder andere de eis van een Veiligheids- en Gezondheidsplan. Daarnaast ontvangt het Havenbedrijf Rotterdam meldingen van ongevallen op werken en haalt hier lessons learned uit. Tenslotte voeren wij zogenaamde Safety Walks uit op uitvoeringswerken, gericht op het verhogen van de veiligheid. Het management dat de werken laat uitvoeren, heeft veiligheid opgenomen in haar managementrapportages. Bij zeer ernstige ongevallen wordt dit gerapporteerd aan de directie van het Havenbedrijf Rotterdam. In geval van fatale ongevallen waar wij de rol van opdrachtgever vervullen, wordt er zelfstandig onafhankelijk onderzoek uitgevoerd. Daarnaast is in 2017 het gesprek aangegaan met onder andere aannemers om gezamenlijk veiligheid een prominenter plek te geven in aanbestedingen om op bredere schaal de veiligheid te vergroten.

Dilemma: Steenkool



Steenkool komt in de Rotterdamse haven binnen en gaat na overslag op weg naar het achterland. Gebruik van steenkool in diverse processen leidt tot een aanzienlijke uitstoot van CO₂.

Wat vinden stakeholders?

Een groep natuurorganisaties riep in november 2017 de Rotterdamse gemeenteraad op het leasecontract met EMO niet te verlengen. En binnen de Rotterdamse gemeenteraad steunde een meerderheid een motie met daarin het verzoek aan het college van burgemeester en wethouders om in samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam een plan te maken voor de afbouw van de kolenoverslag in een tempo dat in lijn is met het klimaatakkoord van Parijs. Voorstanders van de motie willen steenkool zo snel mogelijk uifaseren uit het energiesysteem.

Wat vindt het Havenbedrijf Rotterdam?

Het Havenbedrijf Rotterdam onderschrijft het klimaatakkoord van Parijs volledig en spant zich in om de uitstoot van CO₂ te reduceren in lijn met de ambities van Nederland en Europa. Zo wil het Havenbedrijf Rotterdam in lijn met de nationale doelstellingen de uitstoot van CO₂ in het haven- en industriegebied in 2030 ten opzichte van 1990 met 49% verlagen. In onze strategie maken fossiele ladingsoorten geleidelijk plaats voor duurzame energie en nieuwe markten. In de tussentijd respecteren we de afspraken die we maakten met onze klanten en behouden deze hun waarde voor de economie en werkgelegenheid.

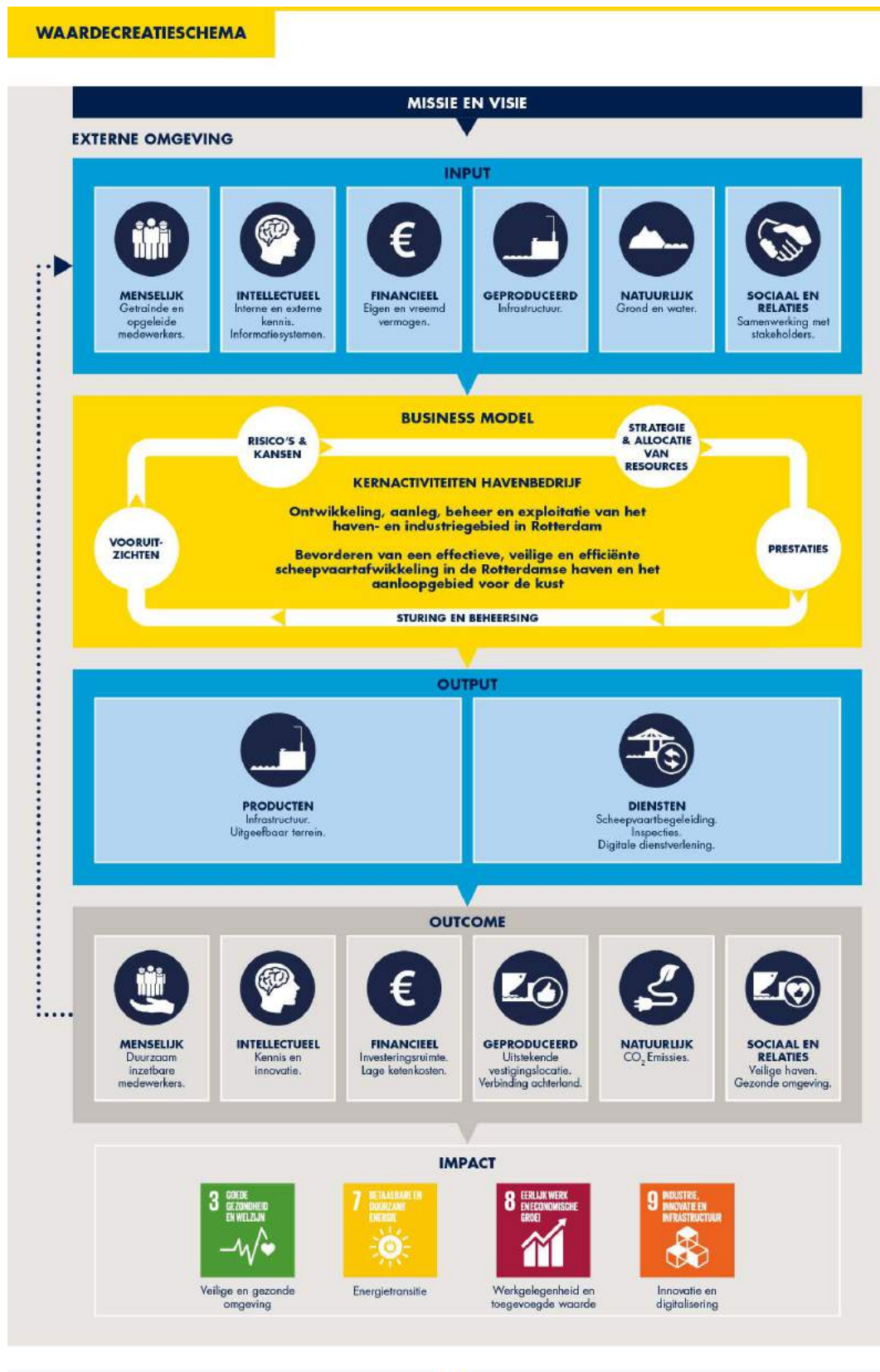
Het overgrote deel (85%) van de kolen dat in Rotterdam wordt overgeslagen, is bestemd voor Duitsland. Ze zijn nodig voor de productie van staal en als voeding voor elektriciteitscentrales. Duitsland heeft ervoor gekozen om kerncentrales uit bedrijf te nemen en ook bruinkool uit te faseren. Daarom zijn kolen in Duitsland voorlopig nog hard nodig. Wel is het de verwachting dat de vraag naar kolen in de toekomst afneemt. Ook Duitsland heeft het klimaatakkoord van Parijs ondertekend en de nieuwe (beoogde) coalitie van CDU/CSU en SPD wil nog in 2018 met een actieplan komen voor de uifasering van kolen in de opwekking van energie, inclusief einddatum en concrete maatregelen om dit proces in goede banen te leiden.

Zolang de Duitse industrie nog kolen wil importeren, maar de doorvoer eventueel niet langer via Rotterdam kan gaan, verschuift de aanvoer naar andere havens. Daarmee schiet het klimaat niets op, maar verliest Rotterdam wel marktaandeel en veel arbeidsplaatsen. Het Havenbedrijf Rotterdam is er daarom voorstander van om op termijn de afhankelijkheid van kolen te verminderen. Dat betekent: investeren in de groei van renewables en in een technologie die staalproductie mogelijk maakt, zonder de inzet van kolen, of de uitstoot van CO₂.

Het contract met EMO kent een bepaling die de terminal eenzijdig het recht op een verlenging van het contract met 25 jaar. EMO heeft aangegeven van die optie gebruik te maken en op basis daarvan is het contract in 2018 de facto verlengd. Een oproep om kolenoverslag in Rotterdam te ontmoedigen via een eenzijdige verhoging van havengelden is volgens het Havenbedrijf Rotterdam juridisch niet haalbaar maar ook onwenselijk aangezien een dergelijk middel de haven treft, maar geen invloed heeft op het gebruik van kolen.

2.3 Hoe wij waarde creëren

Het onderstaande waardecreatieschema geeft weer hoe het Havenbedrijf Rotterdam economische en maatschappelijke waarde creëert voor zijn stakeholders en voor de maatschappij als geheel. Klik op de verschillende elementen van het model voor een korte toelichting. Elders in dit verslag beschrijven we de diverse elementen uitgebreider.



Missie en visie

Het ontwikkelen van de Rotterdamse haven is ons bestaansrecht. Onze missie luidt:

'Het Havenbedrijf Rotterdam creëert economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse.'

Onze visie is om de Rotterdamse haven continu te verbeteren tot de meest veilige, efficiënte en duurzame haven ter wereld. Voor onze klanten creëren wij waarde door het ontwikkelen van ketens, netwerken en clusters, zowel in Europa als in groeiemarkten wereldwijd. Het Havenbedrijf Rotterdam is als ondernemende havenontwikkelaar dé partner voor klanten van wereldklasse, in petrochemie, energie, transport en logistiek en maritiem en offshore.

Externe omgeving

Wij monitoren trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de wereld waarin wij opereren. We schatten de impact van deze trends en ontwikkelingen op onze missie en visie in en passen indien nodig ons beleid aan. De voor ons meest invloedrijke trends en ontwikkelingen van dit moment zijn energietransitie en digitalisering.

Lees meer onder [Trends en ontwikkelingen](#)

Stakeholderbetrokkenheid is geïntegreerd in alles wat wij doen. Wij zijn continu met onze stakeholders in gesprek over voor hen relevante onderwerpen. Wij consulteren stakeholders voor specifieke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld nieuwe investeringen. Als het nodig is, wijzigen we ons beleid.

Lees meer onder [Stakeholderbetrokkenheid](#)

Input

De inputs beschrijven wat wij nodig hebben om onze kernactiviteiten uit te voeren. Voor onze kernactiviteiten zijn onze 1.164 medewerkers (menselijk kapitaal) een onmisbare input. Wij investeren in hun opleiding en vitaliteit, waarmee we hun duurzame inzetbaarheid bevorderen.

We financieren onze kernactiviteiten met 62% eigen en 38% vreemd vermogen. Onze aandeelhouders zijn de gemeente Rotterdam (circa 70%) en de Nederlandse Staat (circa 30%). Een deel van de jaarlijkse winst keren we uit als dividend aan de aandeelhouders. Het Rotterdamse havengebied (natuurlijk kapitaal: grond en water) is aan ons ter beschikking gesteld door de gemeente Rotterdam. De infrastructuur (geproduceerd kapitaal) bestaat hoofdzakelijk uit kades, steigers, wegen en pijpleidingen, waarin wij zelf investeren.

Ons Haven Management Informatiesysteem (Intellectueel Kapitaal: HaMIS) ontwikkelden we in eigen beheer; we onderhouden het ook zelf. Dit is een belangrijke asset in het mogelijk maken van een veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling. Voor andere informatiesystemen besteden wij het beheer uit aan ICT dienstverleners.

De meeste thema's waarop wij waarde creëren, spelen op het niveau van de Rotterdamse haven. Dit betekent dat wij werken aan thema's met een hoge impact, maar waar wij als Havenbedrijf Rotterdam relatief weinig invloed op hebben. Onder sociaal en relationeel kapitaal verstaan wij onze samenwerkingen met diverse stakeholders, waaronder onze klanten.

Belangrijke leveranciers voor het Havenbedrijf Rotterdam zijn:

- aannemers, voor aanpassingen en onderhoud haveninfrastructuur;
- baggerbedrijven, voor het op diepte houden van waterwegen;

-
- scheepsbouwbedrijven, voor aanschaf en onderhoud van onze vaartuigen;
 - ICT-bedrijven, voor efficiënte informatievoorziening bij onder andere de scheepvaartbegeleiding;
 - ingenieurs- en adviesbureaus.

Wij onderscheiden klanten die zich hier vestigen (vestigingsklanten) en klanten die gebruikmaken van de haven (overslagklanten). Vestigingsklanten zijn bijvoorbeeld raffinaderijen, chemiebedrijven, expediteurs en terminals voor over- en opslag. Overslagklanten zijn onder andere container- en bulkrederijen. Met verladers en logistieke dienstverleners hebben wij formeel geen contractuele relatie. Toch vinden wij het belangrijk om ook met hen een goede en hechte relatie te onderhouden. Dit omdat zij grote invloed hebben op de goederenstromen. Verladers vormen daarom een derde categorie: de indirecte klanten.

Ons business model

Het creëren van economische en maatschappelijke waarde betekent dat we onze kernactiviteiten goed moeten uitvoeren. Deze kernactiviteiten zijn:

- Ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam;
- Bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven en het aanloopgebied voor de kust.

Ontwikkelen, uitgeven en beheren van haventerreinen

Het Havenbedrijf Rotterdam beheert, ontwikkelt en exploiteert de haventerreinen, de haveninfrastructuur en de waterwegen. Wij investeren in de ontwikkeling van grond tot uitgeefbaar terrein en in de haveninfrastructuur, zoals kademuren, steigers, (water)wegen en kabel- en leidingvoorzieningen. Deze infrastructuur maakt het terrein bereikbaar en maakt overslag van goederen mogelijk. De terreinen en infrastructuur in de haven verhuren wij of geven wij in erfpacht uit aan bedrijven en dat vormt één van onze inkomstenbronnen.

De partijen die de grond in erfpacht hebben en de partijen die grond huren of gebruikmaken van de haveninfrastructuur, spelen een rol in de logistieke en industriële processen die in de haven plaatsvinden. Terminals slaan bijvoorbeeld lading over van schip naar land of andersom. Spooroperators zorgen voor het vervoer van containers van en naar de haven. Partijen, zoals raffinaderijen en chemische bedrijven vestigen zich in de haven om bijvoorbeeld van ruwe olie die in de haven aankomt, een eindproduct of halffabricaat te maken. Die partijen in de keten hebben onder andere gebouwen, kranen, schepen, industriële faciliteiten, treinen en personeel in eigendom/beheer/dienst.

BEDRIJVEN

Hardware, gebouwen, personeel etc.



De waterwegen, terreinen en infrastructuur zijn in beheer van het Havenbedrijf Rotterdam.

Handhaven van de veilige, schone, vlotte en beveiligde afhandeling van scheepvaartverkeer

De (Rijks)Havenmeester is verantwoordelijk voor de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart. De medewerkers van de Divisie Havenmeester begeleiden schepen op afstand door ze te monitoren, te informeren, te adviseren en indien nodig te instrueren. Daarnaast zorgen zij met multifunctionele patrouillevaartuigen voor een vlotte en veilige begeleiding van het scheepvaartverkeer. Wij onderhouden zelf ons in eigen beheer ontwikkelde Haven Management Informatiesysteem (HaMIS). Als Port Security Officer is de Havenmeester ook verantwoordelijk voor de naleving van de beveiligingsvoorschriften voor terminals, zoals vastgelegd in de Havenbeveiligingswet. De Divisie Havenmeester zorgt voor certificering volgens de International Ship and Port facility Security code (ISPS) en ziet toe op de naleving hiervan. In 2017 voerde de Divisie Havenmeester 219 inspecties uit.

Lees hier meer over onder [Veiligheid](#)

Tenslotte stimuleert het Havenbedrijf Rotterdam schone scheepvaart door middel van diverse kortingsregelingen.

Toekomstbestendige haven

Onze rol gaat verder dan de kerntaken. De Rotterdamse haven is van waarde voor de regionale, nationale en Europese economie en wil dat ook in de toekomst blijven. Door de dynamiek in de omgeving is dit niet vanzelfsprekend. We zetten ons in om ervoor te zorgen dat het Rotterdamse haven- en industriegebied concurrerend is en blijft door tijdig in te spelen op ontwikkelingen. Dit doen we bijvoorbeeld door te werken aan de innovatiekracht en samen met klanten en partners digitale toepassingen te ontwikkelen die de Rotterdamse haven concurrerder maken. Samen met partners investeren we bijvoorbeeld ook in een overkoepelende energie-infrastructureur. Daarmee zorgen we ervoor dat het industriële cluster in de haven kan verduurzamen. Daarnaast brengen we de haven als aantrekkelijke werkplek onder de aandacht bij jongeren, zodat er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is en blijft.

Ontwikkelingen in onze externe omgeving, zoals de energietransitie en digitalisering, zijn ingrijpend en gaan snel. Dit vraagt om aanpassingsvermogen. Daarom werken wij intern continu aan een efficiënte en wendbare organisatie. Dezelfde energie steken we in onze samenwerkingsverbanden met stakeholders om onze doelen te bereiken.

Sturing en beheersing

Het Havenbedrijf Rotterdam past de principes van de Nederlandse Corporate Governance Code toe. In een jaarlijkse cyclus evalueren wij de strategie en stellen die zo nodig bij. De bijgestelde strategie vertalen we naar concrete doelstellingen, activiteiten en een budget door middel van een jaarplan op organisatieniveau en werkplannen op het niveau van de afdelingen.

Lees meer over hoe wij ons sturings- en beheersingsysteem (waaronder onze planning- en controlcyclus en ons risicomanagement) inrichten onder [Sturing en beheersing](#)



Gedurende het jaar monitoren wij onze prestaties en rapporteren hierover zowel intern als extern. Aan de hand van onze scenario's en langetermijnprognoses kijken we periodiek naar de langetermijnvooruitzichten van onze organisatie. Wij bekijken onze vooruitzichten ook op de middellange en korte termijn, resulterend in een nieuwe ondernemingsstrategie (elke 5 jaar) en een strategie-update/jaarplan (jaarlijks).

Lees hier meer over onder [Strategie](#)

Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn één van de bouwstenen van ons CSR-statement. De zeventien doelstellingen van de Verenigde Naties vormen het nieuwe internationale referentiepunt voor duurzame ontwikkeling voor alle landen in de wereld. Voor de economische en maatschappelijke waardecreatie door het Havenbedrijf Rotterdam zijn de volgende vier SDG's het meest relevant:

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

	RELEVANTIE VOOR HBR	MANIER WAAROP WIJ BIJDAGEN
<p>3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN</p> 	<p>Veiligheid is in onze haven een topprioriteit. Daarnaast werken wij continu aan een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgdragen voor nautische veiligheid • Samenwerking met autoriteiten over andere veiligheidsdomeinen, zoals beveiliging van havenobjecten en externe / arbeids- / verkeers- / water- / sociale veiligheid in de haven • Inspannen voor betere luchtkwaliteit en vermindering geur- en geluidshinder
<p>7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE</p> 	<p>Wij willen de haven van Rotterdam ontwikkelen tot dé plaats waar de energietransitie vorm krijgt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in energie-infrastructuur • Ruimte bieden voor hernieuwbare energie • Stimuleren schone scheepvaart
<p>8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI</p> 	<p>Wij staan voor maatschappelijk verantwoord werkgeverschap. De haven biedt werkgelegenheid aan circa 195.000 mensen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorderen duurzame inzetbaarheid personeel • Faciliteren sociale dialoog over arbeidsmarkt • Jongeren interesseren voor een baan in de haven
<p>9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR</p> 	<p>Wij vergroten de concurrentiekracht van bestaande sectoren in de haven en zetten daarnaast vol in op het aantrekken van nieuwe markten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantrekken en faciliteren start-ups • Innovatie met klanten door ontwikkelen van netwerken • Verbeteren van systemen en beschikbaar maken van data

2.4 Strategie

De Ondernemingsstrategie 2016-2020 verwoordt de doelstellingen van het Havenbedrijf Rotterdam voor de periode 2016 tot en met 2020. Met onze partners werken we bovendien aan het realiseren van de Havenvisie 2030, gericht op de langere termijn.

Acht hoofddoelstellingen vormen de kern van onze strategie:



Én-én-strategie

De Ondernemingsstrategie 2016-2020 is een én-én-strategie. Het Havenbedrijf Rotterdam wil de energietransitie vormgeven. We sturen er op om activiteiten op het gebied van bijvoorbeeld biobased productie en circulaire economie in Rotterdam te vergroten. Tegelijkertijd zetten wij ons in om de op 'fossiel' gebaseerde industrie minder milieubelastend en efficiënter te maken. Zo werken we aan maatschappelijke waardecreatie voor de lange termijn, zonder economische waarde te vernietigen.

Lees meer over waardecreatie onder [Hoe wij waarde creëren](#)

Enablers

Om de bovengenoemde doelstellingen te kunnen realiseren, zijn drie enablers nodig. Ze zijn cruciaal om waarde te creëren:

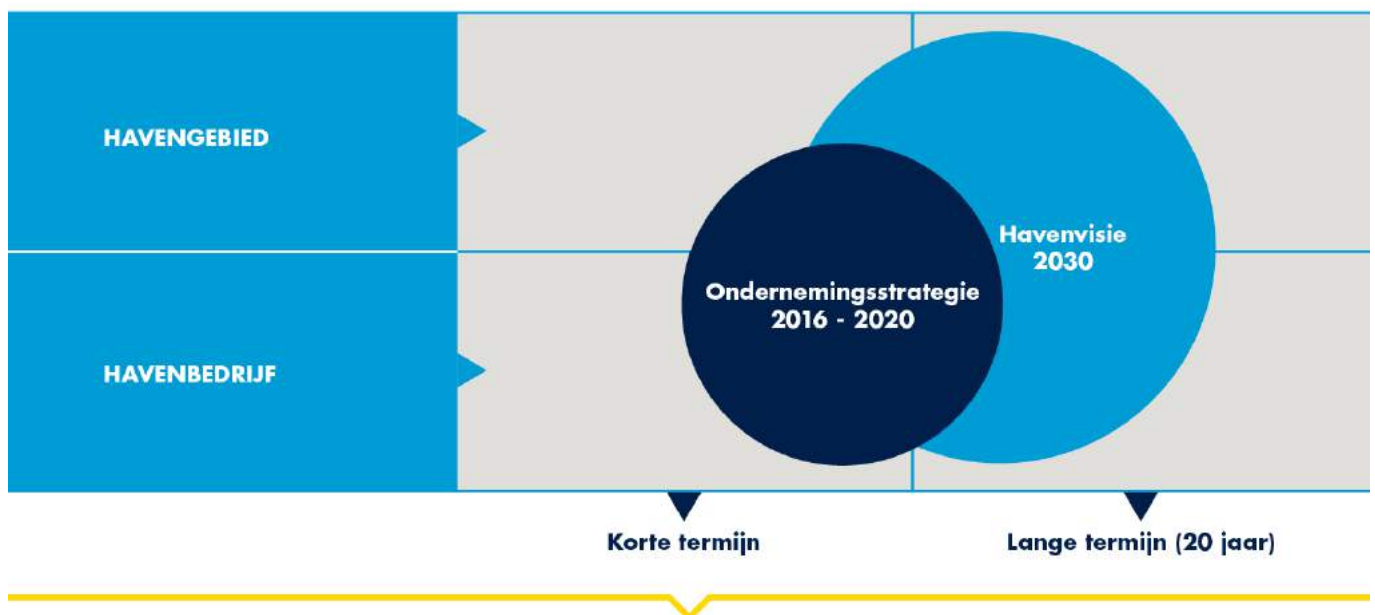
- **Partnerships:** voor de verdere ontwikkeling van de haven is samenwerking met andere partijen nodig. Het stelt ons in staat belemmeringen weg te nemen en kansen te benutten;
- **Innovatie, kennis en arbeid:** het Havenbedrijf Rotterdam wil de concurrentiekracht van de bestaande sectoren in de haven vergroten en nieuwe markten aantrekken. Om dit te realiseren, zetten we ons in voor een uitstekend innovatie-ecosysteem, betere data- en informatiesystemen, een hoog kennisniveau in de haven en beschikbaarheid en kwaliteit van arbeidskrachten;
- **Mens en organisatie:** de prioriteiten van onze strategie vergen naast de vereiste expertise en ervaring op veel fronten een meer actieve rol van het Havenbedrijf Rotterdam als ondernemende ontwikkelaar. Om die rol goed te vervullen, is het belangrijk dat de organisatie wendbaar is met een open en veilige cultuur, medewerkers wendbaar en fit for the job zijn en bedrijfsprocessen efficiënt verlopen.

Herkomst en update van onze strategie

De ondernemingsstrategie van het Havenbedrijf Rotterdam schetst het strategische kader voor de middellange termijn. Het geeft richting aan en biedt inspiratie voor het gezamenlijke management en de medewerkers. Belangrijkste input voor de strategie zijn analyses van relevante trends en ontwikkelingen en de risico's en kansen voor het haven- en industriecomplex. Om ervoor te zorgen dat de Ondernemingsstrategie 2016-2020 actueel blijft, monitoren wij continu de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op het haven- en industriecomplex. Jaarlijks updaten wij onze strategie.

Lees meer over de update van de strategie onder [Strategie 2017](#)

Visie op de haven en industrie in 2030



'Rotterdam is in 2030 Europa's belangrijkste haven- en industriecomplex. Het is een ijzersterke combinatie van de Global hub en Europe's Industrial Cluster, die beide koploper zijn op het gebied van efficiency en duurzaamheid. Rotterdam is nauw verbonden met Noordwest-Europese industriële en logistieke knooppunten. Toonaangevende bedrijven investeren blijvend in de meest moderne faciliteiten. Nauwe samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen leidt tot een hoogwaardige arbeidsmarkt, leefomgeving en bereikbaarheid. Aanpassingsvermogen is het handelsmerk. Hierdoor is het complex in 2030 een belangrijke pijler onder de welvaart van de regio, Nederland en Europa.'

Uitvoeringsconvenant

Port Compass, de Havenvisie 2030, kwam in 2011 tot stand in dialoog met tal van bedrijven, overheden en belangenorganisaties. De Rotterdamse gemeenteraad stelde de visie unaniem vast op 15 december 2011. In 2012 volgden handtekeningen onder het uitvoeringsconvenant van de convenantpartners Deltalinqs, gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland, het Rijk (ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Infrastructuur en Waterstaat) en het Havenbedrijf Rotterdam. Samen zetten zij zich in om de visie zoals beschreven in de Havenvisie 2030 te realiseren.

Voortgang Havenvisie

Het Havenbedrijf Rotterdam rapporteert jaarlijks over de voortgang op de Havenvisie 2030. Dit doen we samen met onze convenantpartners. Onderdeel van de voortgangsrapportage is de Staat van de Haven, een geïntegreerd verslag over de gehele haven. In cijfers is zichtbaar hoe de ontwikkeling van de Rotterdamse haven zich voltrekt op het gebied van people, planet en profit. De Staat van de Haven bevat circa 60 indicatoren rondom de succesfactoren van de Havenvisie en kijkt tien jaar terug. Daarmee geeft het een evenwichtig en objectief beeld van lange- en middellangetermijnontwikkelingen, effecten en resultaten. Daarmee kunnen we volgen of we er in slagen de doelen uit de Havenvisie 2030 te bereiken of dat er extra inzet op beleid of projecten nodig is.

Lees meer over de voortgang en de Staat van de Haven in de [Voortgangsrapportage Havenvisie](#)

3

**EXTERNE
OMGEVING**



3.1 Trends en ontwikkelingen

De haven en het Havenbedrijf Rotterdam opereren in een dynamische omgeving en in een internationaal krachtenveld. Snel op elkaar volgende trends en ontwikkelingen hebben invloed op de toekomst van de haven en vragen voortdurend om prioritering en bijstelling van de manier waarop het Havenbedrijf Rotterdam de haven ontwikkelt.

Lees meer over prioritering en bijstelling onder [Onze strategie in 2017](#)

Regeerakkoord kabinet-Rutte III

Nederland verwelkomde in oktober 2017 een nieuwe regering: het kabinet-Rutte III. Het regeerakkoord 'vertrouwen in de toekomst' bevat een aantal positieve elementen voor de haven van Rotterdam. Zo krijgt de energietransitie een versnelling, waarbij het kabinet verder dan Europa gaat met de verlaging van broeikasgassen (minus 49% in 2030). Ook komt er een nieuw nationaal klimaatakkoord dat sectoren zekerheid geeft over de doelstellingen waaraan ze op de langere termijn moeten voldoen. Het Rotterdamse haven- en industriecomplex wordt expliciet genoemd als belangrijke speler in de beoogde koolstofdioxide-afvang en -opslag en in het benutten van restwarmte. Ook is er duidelijkheid over de uiterste sluitingsdatum van de kolengestookte centrales. Het Havenbedrijf Rotterdam verwelkomt deze versnelling en geeft er mede via de TransitieCoalitie vorm aan.

Naast de energietransitie bevat het regeerakkoord voor de haven positieve elementen op het gebied van het gelijke speelveld en de bereikbaarheid. Het kabinet wil een herbezinning op de kostentoe rekening van infrastructuur. Dit moet ervoor zorgen dat de Nederlandse havens weer een gelijke uitgangspositie krijgen ten opzichte van havens in de buurlanden. Ook het verlagen van de inspectielasten en het Europees gelijktrekken van de gebruiksvergoeding voor het spoorgoederenvervoer zijn positief voor de concurrentiekracht van de haven. Tenslotte stelt het kabinet de nodige extra middelen beschikbaar om bereikbaarheid te verbeteren.

Lees meer over het regeringsbeleid en de daarmee verbonden kansen voor het Havenbedrijf Rotterdam onder [Duurzaamheid van ketens en clusters](#)

Transitie naar duurzame energie

Wereldwijd vindt er een transitie plaats van fossiele naar duurzaam opgewekte energie. Het Klimaatakkoord van Parijs en de daaruit voortvloeiende maatregelen op nationaal niveau (zie hierboven) bevorderen deze ontwikkeling.

Mede als gevolg van dit beleid en de stimulatie van innovatie daalden de prijzen voor zonne- en windenergie de afgelopen jaren sterk. De prijs waartegen bijvoorbeeld bedrijven windenergie leveren, daalde van 10 eurocent per kWh in 2015 tot onder de 5 eurocent/kWh en nadert daarmee de prijs van 'fossiele' elektriciteit.

De energietransitie leidt ook tot de verwachting dat in de toekomst rekening moet worden gehouden met een afnemende vraag naar olie. Deze trend wordt met name versneld door de toenemende opkomst van alternatieve brandstoffen, de verbeterde efficiëntie van verbrandingsmotoren en een toenemend aantal hybride en elektrische auto's.

Voor de Rotterdamse haven betekent dit een dalende overslag en productie, maar ook kansen om de transitie te stimuleren en daarmee ruimte te bieden voor nieuwe markten. Voorlopig blijven sectoren als de scheepvaart en luchtvaart naar verwachting afhankelijk van fossiele brandstoffen, maar ook daarvan staat de impact (inter)nationaal hoog op de agenda's. Binnen de EU en de International Maritime Organization (IMO) is vanaf 2020 een aanscherping ingesteld voor de mondiale norm voor zwavel in scheepsbrandstoffen van 3,5% naar 0,5%. Deze ontwikkelingen betekenen een extra impuls voor het gebruik van hernieuwbare en schonere brandstoffen, zoals LNG, waterstof en biofuels. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft zich hard gemaakt voor deze ontwikkeling.

Lees meer over de ontwikkelingen hiervan onder [Duurzaamheid van ketens en clusters](#)

Voortschrijdende digitalisering

De ontwikkeling van digitale diensten en producten neemt een grote vlucht. Maersk, Amazon, Alibaba, Google, DHL en verschillende start-ups ontwikkelen digitale diensten voor de transportsector. De kern van deze platforms is het verlagen van de transactie- en zoekkosten bij het boeken van lading, vergroten van de betrouwbaarheid van boekingen en het zichtbaar maken, van informatie over de status van verlading. Het gebruik van data om logistieke ketens efficiënter te maken is ook belangrijk voor de concurrentiepositie van havens. Het Havenbedrijf Rotterdam zet in op digitale diensten om de afhandeling van goederenstromen nog veiliger en efficiënter te maken.

Daarnaast heeft digitalisering een grote impact op de arbeidsmarkt. Bestaande banen verdwijnen en nieuwe banen vergen specifieke vaardigheden en vaak een hoger opleidingsniveau. Gezamenlijke investeringen in het huidige human capital zijn nodig om deze ontwikkeling mogelijk te maken.

Lees meer over digitalisering onder [Veilige en efficiënte afhandeling](#)

Lees meer over de arbeidsmarkt onder [Innovatie, kennis en arbeid](#)

Consolidatie containermarkt

De schaalvergroting en consolidatie van het maritieme containertransport zet verder door. Nieuwe samenwerkingsverbanden zijn ontstaan, wat heeft geleid tot drie grote allianties: 2M, THE Alliance, en Ocean Alliance. Ook vond er een aantal fusies en overnames plaats, waaronder de fusie van UASC en Hapag Lloyd, de overname van Hamburg Süd door Maersk en de fusie van de drie Japanse rederijen NYK, MOL, en K Line in ONE. Samen met de schaalvergroting van schepen zorgt deze ontwikkeling voor grote pieken in de terminalbelasting. Er varen nu 66 megaschepen groter dan 18.000 TEU en er zijn er meer grote schepen in bestelling. De nieuwe vaarschema's van de allianties zijn voorsnog positief voor de overslag in Rotterdam. Daarnaast beïnvloeden twee andere ontwikkelingen vooral de transshipment volumes: de toegenomen capaciteit door ingroei van Maasvlakte 2 en de infasering van grote schepen die kampen met beperkingen in Antwerpen en Hamburg. Het is de verwachting dat toenemende consolidatie en schaalvergroting ook leidt tot een sterkere onderhandelkracht van de rederijen.

Lees meer over de containermarkt onder [Groeimarkten](#)

Samenleving verandert

Zowel de beschikbaarheid als de vraag naar arbeidskracht verandert. Daarin spelen demografische factoren, zoals krimp van de EU populatie en migratie een rol. Daarnaast hebben technologische innovaties in logistiek, industrie en energietransitie een grote impact op de arbeidsmarkt. Steeds hogere opleidingsniveaus zijn nodig en veel gestandaardiseerd werk zal verdwijnen. De ontwikkeling van bijvoorbeeld autonome voertuigen, drones en IT-systemen vraagt om nieuwe kennis en andere vaardigheden. Het Havenbedrijf Rotterdam werkt aan het bevorderen van samenwerking tussen onderwijs, ondernemers en overheden om de arbeidsmarkt goed voor te bereiden op een nieuwe toekomst.

Lees meer over arbeidsmarkt en onderwijs onder [Innovatie, kennis en arbeid](#)

Economie trekt wereldwijd aan

De wereldeconomie trekt aan, er is weer groei. De economische groei in Nederland ligt ver boven het gemiddelde van de afgelopen tien jaar, namelijk 3,3% in 2017. Ook de groei van de eurozone steeg met 2,2% in 2017. Vertrouwen bij consumenten en producenten neemt toe. Dat is terug te zien in consumptie en investeringen. De groei in de UK is met 1,5% beduidend lager en toe te wijzen aan de gevolgen van de Brexit. Bedrijven in de UK investeren minder, of stellen hun investeringen uit. Wel is de groei nog altijd hoger dan veel experts van te voren hadden verwacht. De Chinese economie laat minder groei zien dan de afgelopen twee decennia, maar blijft een belangrijke motor achter de wereldeconomie.

Geopolitieke ontwikkelingen beïnvloeden de wereldhandel

De open, geglobaliseerde wereld staat in toenemende mate onder druk. Protectionisme en anti-globaliseringsbewegingen in de VS en Europa beïnvloeden dit en weerspiegelen een toegenomen ontevredenheid in het Westen over globalisering. De vrees bestaat dat de Verenigde Staten de komende jaren een protectionistische koers inslaan. President Trump overweegt importtarieven te verhogen en wil meer goederen in eigen land produceren. Ook internationale vrijhandelsverdragen liggen onder invloed van de VS onder vuur. Voor Nederland en daarmee voor de Rotterdamse haven zijn goede handelsrelaties met de VS van groot belang.

Het Verenigd Koninkrijk onderhandelt over de uittreding uit de Europese Unie. De exacte impact van de Brexit voor bijvoorbeeld de Rotterdamse haven hangt af van het onderhandelingsresultaat. De gevolgen van de Brexit kunnen aanzienlijk zijn voor de Rotterdamse haven. De economische sancties van de Europese Unie tegen Rusland in verband met de annexatie van de Krim en het conflict in Oekraïne zijn nog van kracht en beïnvloeden de handel.

Belt and Road Initiative

Een belangrijke ontwikkeling is het Chinese 'Belt and Road Initiative' (eerder 'One Belt One Road' genoemd) dat zich richt op het uitbreiden van de verbindingen tussen China, Europa en overig Azië. Aangezien ongeveer een kwart van de inkomende lading in Rotterdam uit China komt, is deze ontwikkeling van belang voor de positie van Rotterdam. Dit wordt onderstreept door de aanwezigheid van ECT op de Maasvlakte en de stevige positie van COSCO in de Rotterdamse haven. Onderdeel van de strategie is het ontwikkelen van spoorverbindingen via centraal Azië en investeren in havens langs de vaarroute tussen China en Europa. Beide beïnvloeden de Europese logistiek.

Het spoorvervoer wint aan belang en voor sommige lading zal spoor een alternatief voor zeevracht zijn. Tegelijkertijd creëert het extra logistieke mogelijkheden voor Europa die ook voor Rotterdam positief kunnen zijn als import- en exportlocatie van Chinese lading. Rotterdam positioneert zich als begin- en eindpunt.

Investeringen van het staatsbedrijf COSCO in havens van Piraeus, Valencia, Bilbao en Zeebrugge laten ook de Chinese maritieme ambities zien. De havens in Zuid-Europa kunnen daardoor een belangrijkere rol gaan spelen in de Europese logistiek.

Het aansluiten op deze ontwikkeling biedt kansen voor Rotterdam als belangrijke Europese hub voor Chinese lading, maar kan eveneens toenemende concurrentie betekenen.

Lees meer over de impact op de goederenstromen onder [Toekomstverwachting](#)

3.2 Toekomstverwachting

De recente [trends en ontwikkelingen](#) zijn ingrijpend, veelomvattend en gaan snel. Dit maakt dat aanpassingsvermogen, voldoende financiële ruimte en flexibiliteit belangrijk zijn bij het verder ontwikkelen en vernieuwen van de haven. Om de juiste beslissingen te kunnen nemen, ontwikkelde het Havenbedrijf Rotterdam nieuwe scenario's. Die bieden inzicht in de mogelijke impact van de hierboven genoemde trends op lange termijn en de gevolgen daarvan voor de ontwikkeling van de bestaande goederenstromen.

De scenario's hebben tot doel om inzicht te bieden in de mogelijke structurele ontwikkelingen in de wereld en de impact daarvan op de haven. Vanwege de vele onzekerheden werkten we via scenario's meerdere 'toekomstbeelden' uit. Hiermee kunnen we in beleid en strategie anticiperen op die ontwikkelingen, zonder dat we ons blind staren op één variant. Om een beeld te krijgen wat de verschillende mogelijke 'toekomstbeelden' betekenen voor de te verwachten goederenvolumes, vertaalt het Havenbedrijf de toekomstscenario's naar overslagvolumes. Daardoor ontstaat een beeld van de bandbreedte waarbinnen de overslag in Rotterdam zich volgens de huidige inzichten redelijkerwijs kan ontwikkelen. Een keuze voor een scenario is dus niet aan de orde.

Vier scenario's

De ontwikkelingen rond energie en klimaat, waaronder de ratificatie van het Klimaatverdrag van Parijs en de nationale maatregelen uit het regeerakkoord Rutte III, en de mate van groei van de economie en de wereldhandel zijn de meest dominante ontwikkelingen voor de Rotterdamse haven. Worden fossiele bronnen schoner als stap in de energietransitie of stopt de wereld er radicaal mee? Neemt de wereldhandel toe of stukt deze door protectionisme? De thema's zijn uiteraard ook van invloed op elkaar: groeit de internationale handel sterk, dan geldt dat ook voor het transport en neemt de vraag naar brandstoffen toe. Deze twee factoren (ontwikkeling van de wereldeconomie en -handel en de wereldwijde energietransitie) leiden gecombineerd tot de vier scenario's (zoals al opgenomen in het jaarverslag 2016). We vertaalden ze naar de effecten op bestaande goederensoorten, zoals we die in de Rotterdamse haven kennen. De effecten op industriële ontwikkeling, de implicaties van de energietransitie en de ontwikkeling van nieuwe markten, zoals biobased chemie en offshore wind industrie, vertaalden we hierin nog niet. Deze nieuwe markten zijn veelal gebaseerd op nieuwe technologieën, waarvan het nog onzeker is in welke mate deze gaan doorbreken. De nieuwe markten laten zich nog moeilijk kwantificeren in prognoses voor nieuwe goederenstromen.



Gevolgen voor de bestaande goederenstromen

Het Havenbedrijf Rotterdam concludeert op basis van de uitkomsten van het doorrekenen van deze nieuwe scenario's, dat de totale groei van de bestaande goederenstromen tot 2040 minder snel zal gaan dan in het verleden werd verwacht. De scenario's Conservative Carbon, Green Unlimited en Lean & Green geven aan dat de bestaande goederenstromen kunnen stabiliseren of op termijn zelfs afnemen. Dat is vooral het geval als de energietransitie versneld doorzet en er minder vraag is naar fossiele energiedragers en grondstoffen. Dit zal dan met name gevolgen hebben voor de volumes ruwe olie, olieproducten en kolen, en de grondstoffen en halffabricaten die gebruikt worden bij de verwerking hiervan. Voor wat betreft de containerstromen is het de verwachting dat deze blijven groeien, zij het in een minder hoog tempo dan de ramingen die in de Havenvisie 2030 zijn opgenomen.

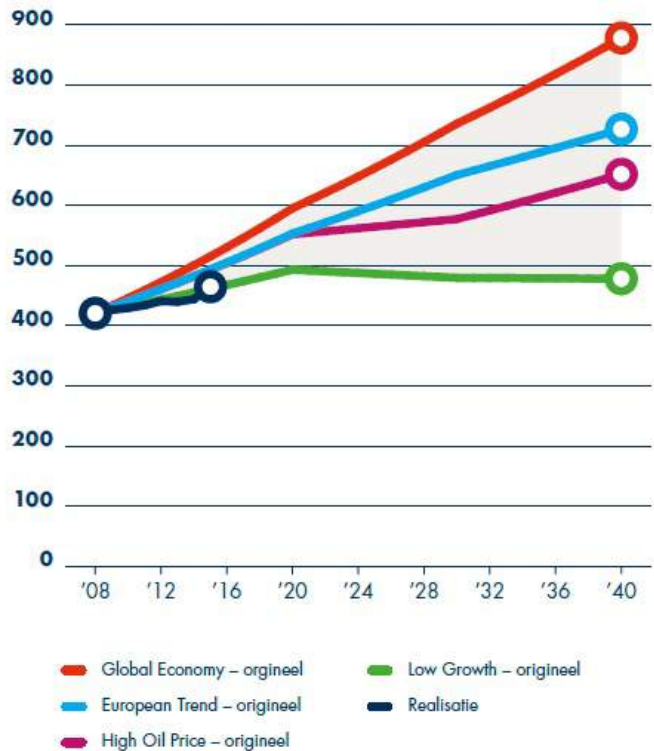
Nieuwe prognoses bestaande goederenstromen

in mln ton



Prognoses bestaande goederenstromen Havenvisie 2030

in mln ton



Ontwikkelen van nieuwe markten

De uitkomsten van de voorspellingen van goederenstromen op basis van de vier scenario's laten zien dat de wereld en haar economie sterk kunnen veranderen. De groeiverwachtingen in de wereldhandel, technologische doorbraken op het gebied van digitalisering, automatisering en duurzame energie, en de mondiale klimaatafspraken hebben impact op de goederenstromen in de Rotterdamse haven. Zij onderstrepen dat Rotterdam nieuwe activiteiten kan en moet ontwikkelen om lading aan te trekken en om toegevoegde waarde te blijven creëren voor de regio, Nederland en Europa.

Lees meer over dit onderwerp onder [Nieuwe markten](#)

3.3 Stakeholderbetrokkenheid

Het Havenbedrijf Rotterdam en de haven zijn afhankelijk van het draagvlak van de omgeving en haar stakeholders voor de 'license to grow', de ruimte die ze krijgen om te ontwikkelen en te groeien. Het verdienen van de toekomst is niet vanzelfsprekend en daarom is het professionaliseren van de relatie met de omgeving van belang. Daarnaast is het Havenbedrijf Rotterdam voor zijn 'license to operate' afhankelijk van geldende wet- en regelgeving. We zorgen voor een goede balans door een op belangen gebaseerde en duurzame dialoog met de omgeving. Daarom zijn wij voortdurend in dialoog met onze stakeholders.

Wij identificeren de volgende groepen van stakeholders:

- Klanten
- Strategische stakeholders
- Medewerkers
- Omwonenden
- Nederlands publiek
- Leveranciers

Deze stakeholdergroepen hebben belang bij onze kernactiviteiten. Onder de groep strategische stakeholders vallen stakeholders waarmee geïnstitutionaliseerd overleg mogelijk is. Het criterium is dat ze een groep vertegenwoordigen en mandaat hebben om vanuit deze groep te kunnen spreken en besluiten te kunnen nemen. Onder deze groep vallen onder andere onze aandeelhouders, overheden (politiek en ambtelijk) en NGO's, maar ook brancheorganisaties, zoals Deltalinqs (vertegenwoordiging havenbedrijfsleven) en bewonersgroepen.

Stakeholderbetrokkenheid in 2017

Groep belanghebbenden	Dialogwijze en frequentie	Belangrijke agendapunten
Klanten	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus Dialoog met klanten in het kader van klantonderzoek	Algemene marktontwikkelingen, specifieke klantontwikkelingen
Aandeelhouders	Aandeelhoudersvergadering (1x per jaar) Aandeelhouderscommissie (4x per jaar)	Strategische bedrijfsvoering, financiële situatie
Rijksoverheid	Ministeries: Bestuurlijke overleggen met diverse directies, DG's en SG's (2x per jaar per directie)	Mainportbeleid, Omgevingswet
Rijksoverheid-Kabinet	Bestuurlijk overleg met diverse ministers en staatssecretarissen (1x per jaar per minister/staatssecretaris)	Mainportbeleid, Omgevingswet
Rijksoverheid-Parlement	Overleg met fractievoorzitters Eerste en Tweede Kamer (1x per 2 jaar) Overleg met woordvoerders haven van de Tweede Kamer (periodiek)	Mainportbeleid, Omgevingswet
Gemeente Rotterdam	Politiek-bestuurlijk overleg met Wethouder Haven (1x per maand) Ambtelijk overleg met Directies gemeentelijke diensten (1x per maand) Gemeenteraad (2x per jaar) Bestuursdienst (2x per jaar)	Windenergie, cruisevaart, duurzaamheid, milieuthema's waaronder geluid

Groep belanghebbenden	Dialogwijze en frequentie	Belangrijke agendapunten
Provincies, Intergemeentelijke samenwerking & Waterschappen	Bestuurlijk Overleg (1x per jaar)	Windenergie, werkgelegenheid, milieu-impact waaronder waterkwaliteit
Regiogemeenten en gebiedscommissies	Regionaal bestuurlijk overleg met alle regionale colleges B&W gezamenlijk (1x per jaar) Overleg met ieder college B&W afzonderlijk (1-4x per jaar)	Leefbaarheid, bereikbaarheid, milieu, geluid, recreatie, werkgelegenheid
Havenbedrijven NL	Directieoverleg (1-4x per jaar)	Havensamenwerking
Lokaal bevoegd gezag	Directieoverleg en Regionaal Directieoverleg (4x per jaar)	Vergunningen en handhaving
Deltalinqs/VRC/VMPI	Overleg met bestuur en directie (4x per jaar)	Arbeidsmarkt en onderwijs, vestigingsklimaat en level playing field, digitalisering, energietransitie
Brancheorganisaties overig	Overleg met voorzitter en directie (1x per 2 jaar tot 4x per jaar)	Investeringsklimaat, sociale zekerheidsafspraken
Natuur- en milieuorganisaties	Directieoverleg (1-3x per jaar)	Stikstofreductie, energietransitie
Overige stakeholders (bewonersgroepen, bijzondere stakeholders zoals ACM, deelnemingen)	Diverse overleggen (frequentie verschilt per overlegorgaan)	Leefomgeving, milieuthema's, waaronder geluid
Leveranciers	Structurele accountoverleggen strategische leveranciers per kwartaal of jaarlijks* Tweejaarlijkse marktdag met aannemers en adviseurs	Relevante marktontwikkelingen en wederzijdse evaluatie van de kwaliteit Actuele ontwikkelingen Onderwerpen: digitalisering en duurzaamheid
Medewerkers	Beoordelingscyclus (minimaal 2 keer per jaar per medewerker) Ondernemingsraad (maandelijks) HR-business partners (op verzoek)	Ontwikkeling medewerker Speerpunten Medewerkers Onderzoek
Omwonenden en het Nederlandse publiek	Havenkrant (4x per jaar) Informatiebijeenkomsten/bewoners-avonden (op projectbasis) Wereldhavendagen (1x per jaar) Focusgroepen met omwonenden (2-3x per jaar) Ontvangsten diverse groepen in WPC en in de haven (> 100 per jaar) Webcare/inzet social media (dagelijks) Futureland (100.000 bezoekers per jaar)	Bereikbaarheid, duurzaamheid, veiligheid, innovatie, werkgelegenheid, recreatie, energietransitie, digitalisering

NB. De in de tabel genoemde frequentie is de minimale frequentie. Wanneer nodig vindt vaker overleg plaats.

Dialog over strategie en beleid

Zoals uit de agendapunten in bovenstaande tabel blijkt, spreken wij met onze stakeholders over onze strategie, ons beleid, onze doelen en prioriteiten. Een goed voorbeeld hiervan is de Voortgangsrapportage Havenvisie 2030. De Havenvisie kwam tot stand in samenwerking met de convenantpartners Deltalinqs, gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland, de ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Infrastructuur en Waterstaat. We bespreken met elkaar de ontwikkelingen in en rond de haven en bepalen gezamenlijk de prioriteiten om voortgang te boeken op de doelstellingen uit de Havenvisie 2030. Een ander voorbeeld is de Tafel van Borging, waaraan natuur- en milieuorganisaties, de ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Infrastructuur en Waterstaat, Deltalinqs, VNO-NCW, gemeente Rotterdam, Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) en het Havenbedrijf Rotterdam deelnemen. Deze tafel, onder neutraal voorzitterschap, monitort de gemaakte afspraken uit Project Mainportontwikkeling Rotterdam (PMR), waaronder Maasvlakte 2.

Uitkomsten Stakeholderdialoog 2017

Periodiek voeren wij onderzoek uit naar welke onderwerpen onze stakeholders belangrijk vinden, welke rol zij daarin van ons verwachten, wat zij goed vinden gaan en waar zij verbeterpunten zien. Op basis van deze onderzoeken bepalen wij de belangrijkste verbeterpunten en concrete actieplannen. In 2017 vond het reputatieonderzoek plaats onder het algemene Nederlandse publiek en omwonenden van de haven, inclusief het Veiligheidsbelevingsonderzoek.

Lees hierover meer onder [Kwaliteit Stakeholderdialoog](#)

Naast periodieke onderzoeken vindt regulier stakeholdercontact plaats. Onderstaand een greep uit de uitkomsten van de dialoog met stakeholders waarop wij in 2017 concreet ons beleid, dan wel onze plannen of activiteiten hebben aangepast:

- Het Havenbedrijf Rotterdam heeft zijn proactieve rol om de energietransitie te versnellen verder geïntensiveerd. De impact voor de haven en de kansen om de energietransitie te versnellen zijn tijdens de Energy in Transition Summit aan de havengemeenschap gepresenteerd. Het Havenbedrijf Rotterdam en zijn stakeholders werken hierin nauw samen. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de Warmtealliantie Zuid-Holland. Op 23 maart 2017 is met vijf partijen een intentieverklaring getekend met als doel het gezamenlijk realiseren van een hoofdinfrastructuur die warmte moet gaan transporteren naar onder andere particulieren, tuinders en bedrijven in de provincie.
- In voorbereiding op de herinrichting van de Maashaven zijn informatieavonden georganiseerd en is een enquête afgenomen op de binnenvaartbeurs in Gorinchem. Op basis van deze interactie hebben we de plannen voor de herinrichting van de Maashaven aangepast.
- Als reactie op kritische signalen van onder andere de gemeenten Nissewaard en Brielle hebben we in het tracébesluit van het Theemswegtracé extra geluidswerende maatregelen opgenomen.
- Op verzoek hebben we een strook gras langs het fietspad N218 bij het Geuzenbos land ter beschikking gesteld en ingezaaid om een bijdrage te leveren aan de Honey Highway. Dit is een initiatief gericht op het tegengaan van de massale bijensterfte in Nederland.

Stakeholders en het jaarverslag

We nemen de belangen van onze stakeholders ook mee bij het vaststellen van de meest materiële onderwerpen voor het jaarverslag.

Lees hier meer over in de [Toelichting op het jaarverslag](#)



4

STRATEGIE EN RESULTATEN

4.1 Strategie 2017

In 2015 stelde het Havenbedrijf Rotterdam zijn [Ondernemingsstrategie 2016-2020](#) vast. We voeren jaarlijks een Strategy Update uit. Het is een ijkmoment om te kijken of de organisatie nog op koers is om de gestelde doelen te halen. Daarnaast kijken we of ontwikkelingen in de omgeving aanleiding geven de doelen aan te scherpen of prioriteiten aan te brengen.

De rol van 'landlord' met de nadruk op gronduitgifte, scheepvaartafwikkeling en havenonderhoud hoort als core business bij ons. Verder stellen wij ons steeds nadrukkelijker op als een ondernemende ontwikkelaar. Daarnaast werken we met steeds meer bedrijven samen om het haven- en industrieel complex te transformeren tot een low carbon haven.

De drie strategische thema's [energietransitie](#), [digitalisering](#) en [innovatie](#) zijn ook voor 2017 de belangrijkste enablers voor de ondernemingsstrategie. Om in te kunnen spelen op de kansen die als gevolg hiervan ontstaan, zijn specifieke competenties nodig en soms een andere vorm van organiseren.

In 2017 kregen de volgende thema's extra aandacht:

- Aantrekken van nieuwe activiteiten en nieuwe bedrijven in voor de haven nieuwe sectoren. Externe omstandigheden, zoals groeiverwachtingen in de wereldhandel en doorbraken op het gebied van duurzame energie hebben invloed op de goederenstromen in de Rotterdamse haven. Zij onderstrepen dat Rotterdam nieuwe activiteiten kan en moet ontwikkelen.
- Positie op [de containermarkt](#). Eerder genomen maatregelen zorgen voor verbetering van onze positie. We blijven streven naar verdere verbetering van prestaties. Marktleider in het containersegment betekent voor ons dat Rotterdam de belangrijkste container-gateway en transshipment haven in Europa is, de meeste en de beste verbindingen van lijndiensten heeft, en de aantrekkelijkste haven is voor import, export en transshipment voor Noordwest-Europa.
- Creëren van een digitaal bedrijfsmodel. Voor het verbeteren van de transparantie in de keten, voor een [efficiënter beheer en afhandeling](#) en als nieuwe commerciële activiteit. De nieuw gevormde afdeling Digital Business Solutions (DBS) richt zich op het verbeteren van de ketenefficiency en port call met digitale producten en diensten.
- [Funnel management](#): De kansen die de veranderende omgeving biedt, kenmerken zich door een hoge onzekerheid en een complex stakeholderveld. We hebben ons Funnel management proces geëvalueerd en op een aantal punten versterkt.

4.2 Overslag en marktaandeel in 2017

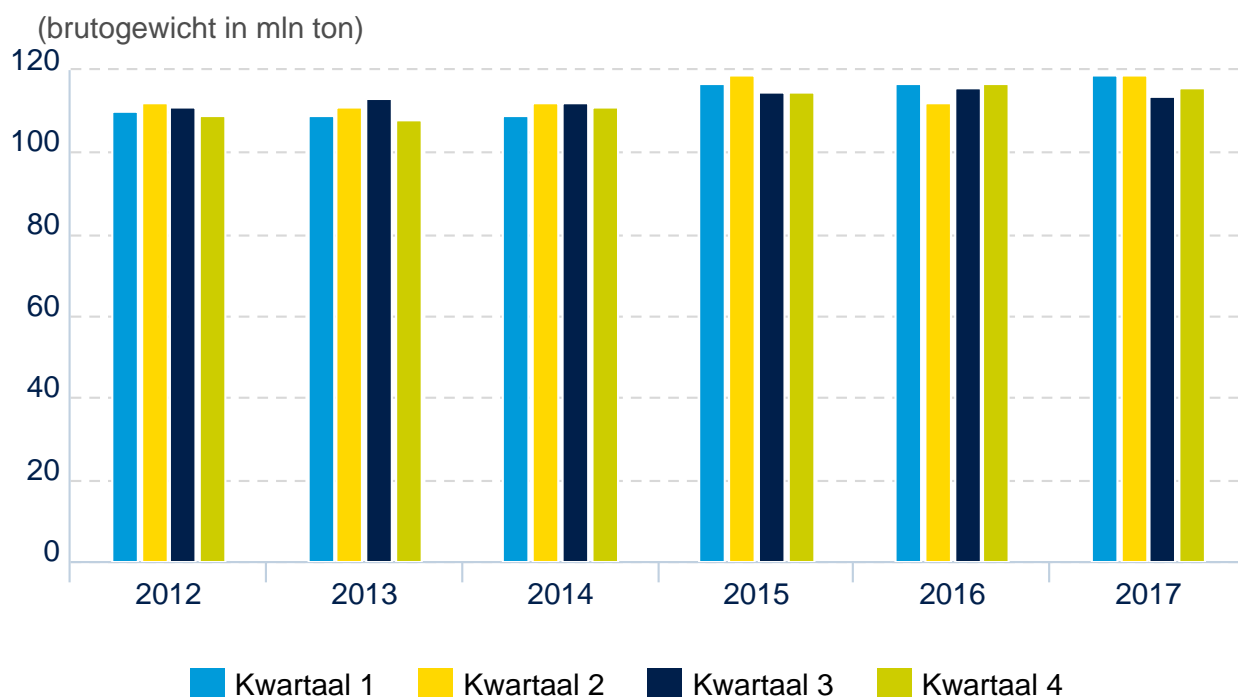
De haven van Rotterdam is de grootste van Europa. Het is ons doel om de positie van Rotterdam als marktleider te behouden en te versterken.

Overslag Rotterdamse haven

De goederenoverslag in de Rotterdamse haven (inclusief zeehaven Dordrecht) nam in 2017 toe met 1,3% tot 467,4 miljoen ton ten opzichte van 2016. Dit betekende een stijging van 6,2 miljoen ton. Deze toename in de overslag betreft vooral het containersegment (+12,3%), maar ook de 2,3% groei in overslag van ruwe olie droeg bij aan dit resultaat. Dit resultaat werd deels tenietgedaan door een daling van overslag bij enkele goederensoorten uit de segmenten droog- en nat massagoed, vooral bij kolen, minerale olieproducten en overig nat massagoed. Bij de goederensoorten met relatief kleinere overslagvolumes groeide de overslag van agribulk, LNG, roll-on-roll-offlading en overig stukgoed.

Bekijk meer cijfers over de overslag en de aan- en afvoer van goederen in de haven van Rotterdam onder [Kerncijfers en KPI's](#)

Overslag Rotterdam per kwartaal



Overslag Rotterdamse haven*

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2016	2017	Vershil (aantal)	Vershil (%)
Ertsen en schroot	31.229	31.166	-63	-0,2%
Kolen	28.443	25.752	-2.691	-9,5%
Agribulk	10.449	11.143	694	6,6%
Biomassa	56	414	358	635,9%
Overig droog massagoed	12.123	11.694	-429	-3,5%
Subtotaal Droog Massagoed	82.301	80.169	-2.132	-2,6%
Ruwe olie	101.858	104.179	2.321	2,3%
Minerale olieproducten	88.761	79.207	-9.554	-10,8%
LNG	1.705	1.986	281	16,5%
Overig nat massagoed	31.195	28.911	-2.284	-7,3%
Subtotaal Nat Massagoed	223.519	214.283	-9.236	-4,1%
TOTAAL MASSAGOED	305.820	294.452	-11.368	-3,7%
Deepsea	81.322	89.172	7.850	9,7%
Feeder	20.471	25.389	4.918	24,0%
Shortsea	25.270	28.082	2.812	11,1%
Containers	127.063	142.643	15.580	12,3%
Roll on/roll off	22.412	23.805	1.393	6,2%
Overig stukgoed	5.881	6.456	575	9,8%
Breakbulk	28.293	30.261	1.968	7,0%
TOTAAL STUKGOED	155.356	172.904	17.548	11,3%
TOTALE OVERSLAG	461.176	467.354	6.178	1,3%
Totaal in aantallen containers	7.413.548	8.194.232	780.684	10,5%
Totaal in aantallen TEU	12.385.168	13.734.334	1.349.166	10,9%

*Inclusief overslag terminals noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslag betreft voor 2017 3,8% van het totale overslagvolume van de aan- en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt daarom niet in de financiële verslaglegging meegenomen.

Droog massagoed

De aanvoer van ijzererts voor de Duitse staalindustrie bleef vrijwel constant ten opzichte van 2016. De lichte daling van de Duitse hoogovenstaalproductie werd gecompenseerd door het feit dat Rotterdam minder last had van revisies aan hoogovens in Duitsland dan in 2016. In de eerste helft van 2017 groeide de uitvoer van schroot sterk naar vooral Turkije ten behoeve van de Turkse staalindustrie. In de tweede helft van het jaar zwakte deze groei af als gevolg van ongunstige marktomstandigheden, zoals tariefschommelingen. De totale overslag van erts en schroot bleef vrijwel gelijk aan die van 2016.

De overslag van kolen daalde vooral in de tweede helft van het jaar ten opzichte van 2016. Dit was het gevolg van sluiting van de Maasvlakte Power Plant 1 & 2 kolencentrales van Uniper op de Maasvlakte. Een andere reden voor de verminderde aanvoer van kolen is de toegenomen volatiliteit in de vraag naar energiekolen. Deels veroorzaakt door hogere grondstofprijzen, maar ook vanwege de sterk wisselende productie van duurzame energie in Nederland en Duitsland, waardoor energiecentrales minder kolenvoorraden aanhouden. Een andere reden voor deze daling is de licht lagere hoogovenstaalproductie in Duitsland (zie hierboven), waardoor ook minder cokes kolen zijn aangevoerd en

overgeslagen.

De overslag van agribulk steeg ten opzichte van 2016. Daarbij ging het vooral om de aanvoer van oliezaden (raapzaad en sojabonen) en mais als gevolg van lagere EU-importtarieven. Doordat de bio-raffinaderij van Alco dit jaar weer op volle capaciteit draaide, nam ook de aanvoer van graan toe.

Biomassa overslag (houtpallets) nam in 2017 toe. Vrijwel alle biomassa gaat naar de Des Awir biomassacentrale in België. De bijstook van biomassa in Nederlandse kolencentrales liep vertraging op. In januari 2018 startte de Amer 9 centrale in Geertruidenberg met de bijstook.

De overslag van overig droog massagoed daalde licht ten opzichte van 2016. Dit betrof vooral minerale grondstoffen, bestemd voor de metaal- en chemische industrie en de bouw. Compensatie van de daling vindt deels plaats door het aantrekken van de overslag van zout, waarvoor European Bulk Services (E.B.S.) een nieuwe loods bouwde.

Nat massagoed

Als gevolg van aanhoudend hoge raffinagemarges draaiden de raffinaderijen die via Rotterdam van ruwe olie worden voorzien een hoger aantal raffinageruns dan in 2016. Hiervoor is vooral in het tweede kwartaal van 2017 veel ruwe olie aangevoerd. In het derde kwartaal liep de overslag terug door onderhoudstops bij Shell en BP en door een tijdelijke productiestop bij Shell na een brandincident. Er kwam meer ruwe olie uit Rusland dan in 2016 als gevolg van aanpassing in hun exportbelastingstelsel. Hierdoor is het aantrekkelijker om ruwe olie te exporteren in plaats van stookolie.

Dit laatste is dan ook de belangrijkste reden voor een flinke daling in overslag van minerale olieproducten, waarvan stookolie voor circa 55% deel uitmaakt. Voor stookolie is Rotterdam een belangrijke 'make-bulk' hub, waarbij kleinere tankers (Aframax-type) stookolie uit Rusland aanvoeren en (na tijdelijke opslag) grotere tankers (VLCC's en Suezmax type) de stookolie afvoeren. Daling van deze ladingstroom via Rotterdam heeft derhalve een dubbel effect op het overslagresultaat. De daling van stookolieoverslag (-20%) werd versterkt door een afname van het aantal 'make-bulk' operaties, doordat de kleinere tankers direct doorvoeren om zo snel mogelijk de eindbestemming van de stookolie te bereiken. Dit hield mede verband met de situatie van backwardation, waarin de stookoliemarkt zich in 2017 bevond. Ook werden meer grote tankers (Suezmax type) gebruikt voor het direct laden van stookolie in Rusland, waarna zij slechts werden bijgeladen in Rotterdam tot maximale deadweight capaciteit om vervolgens door te varen naar de haven van eindbestemming.

Bij de overige olieproducten trad een stijging op in de overslag van nafta (vooral gebruikt als grondstof voor chemie) en een daling van gasolie, kerosine (beide hadden een relatief hoog overslagvolume in 2016) en benzine. Een mogelijk effect van de nieuwe zwaveleisen voor bunkers volgens de nieuwe IMO regulering, verwachten we pas in 2019 en is dus nog niet terug te vinden in de cijfers voor 2017.

De LNG-overslag in Rotterdam maakte een duidelijke sprong voorwaarts met een groei van 16,5% ten opzichte van 2016. Deze stijging betrof voornamelijk de toename in aanvoer van LNG voor regassification en invoer in het gasnet in Nederland.

De overslag van overig nat massagoed daalde, ondanks de toename van de overslag van biobrandstoffen, plantaardige en dierlijke oliën en vetten en chemische producten. De daling betrof overige goederensoorten binnen de groep overig nat massagoed.

Containers

De overslag van containers steeg sterk in zowel de deepsea- en feedermarkt als in de shortseamarkt. Deze toename betrof vooral de Azië–Europa-diensten en was een duidelijk gevolg van de consolidatieontwikkeling in de containerindustrie. Nieuw gevormde grote allianties zetten op deze diensten steeds grotere containerschepen in. Binnen deze ontwikkeling nam de concurrentiepositie van de haven van Rotterdam toe vanwege de gunstige ligging en nautische capaciteiten, maar ook door de toename van beschikbare terminalcapaciteit. De productiviteitstoename van de nieuwe containerterminals op Maasvlakte 2 droegen hieraan in belangrijke mate bij. De groei van de deepsea-overslag nam gestaag toe per kwartaal: van 6,1% in het eerste tot 13,6% in het vierde kwartaal. Het transshipmentvolume naar en vanaf feederschepen groeide het hardst (+21,3% in TEU) als gevolg van de versterking van de positie van Rotterdam als transshipmenthaven voor diverse andere havens in Noordwest-Europa en vooral in de landen aan de Oostzee.

De deepsea-overslag van de diensten op Noord-Amerika liet een lichte daling zien; die op Zuid- Amerika een flinke stijging, met name in de afvoer van lading.

De overslag op de shortseadiensten (binnen Europa) was gedurende het gehele jaar hoger dan die in 2016. De groei was het sterkst op de diensten op Scandinavië en de Oostzeelanden, vooral Rusland. Dit laatste is grotendeels het gevolg van economisch herstel in deze landen, waardoor de import en export van goederen sterk toenamen. Ook op de diensten op Spanje/Portugal en de Middellandse zeelanden liet de overslag een stijging zien door economische groei en de start van nieuwe diensten. De overslag op de diensten op UK en Ierland bleef beperkt tot een lichte groei, vooral in de aanvoer van goederen. De reden voor deze stagnatie betreft daling van de waarde van het Britse pond en toename van inflatie, en dus daling van de koopkracht in UK.

Roll-on-roll-off

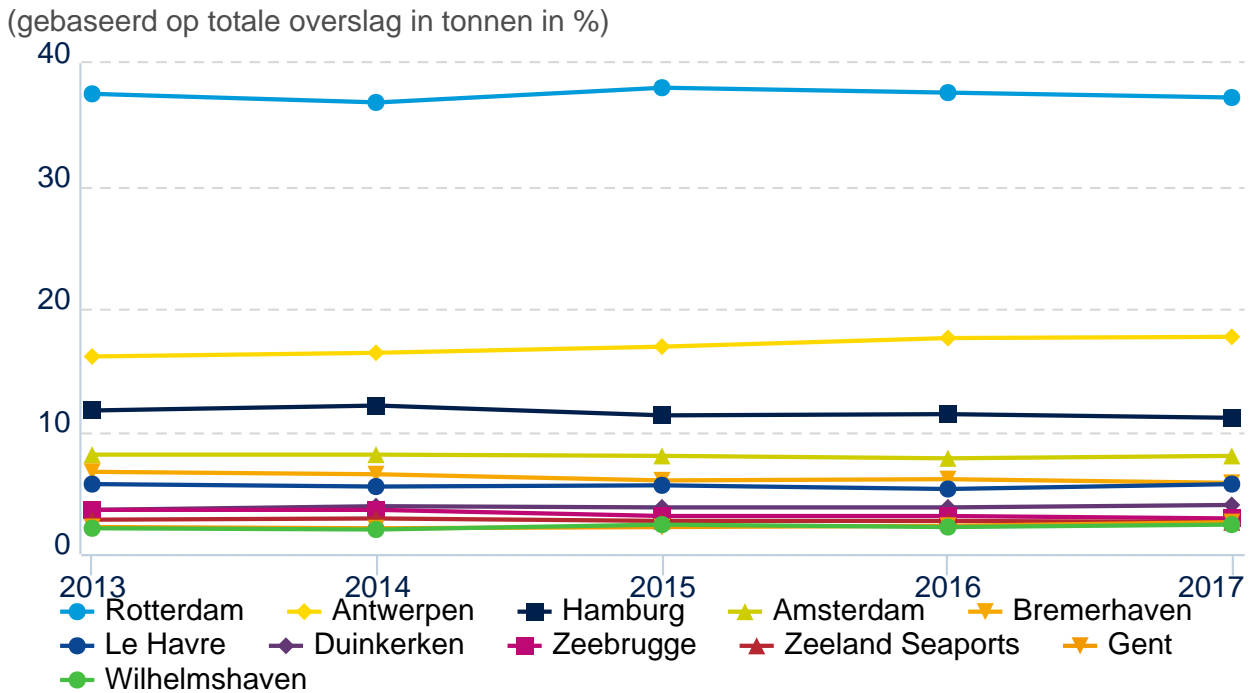
De overslag in de roll-on-roll-offsector lag net als bij de shortseacontaineroverslag gedurende het grootste deel van het jaar boven het niveau van 2016. Deze groei betrof de RoRo-diensten op UK, ondanks de negatieve economische ontwikkelingen, zoals hierboven aangegeven. Ook de diensten op Spanje/Portugal en Scandinavië groeiden. De stijging was mede het gevolg van het feit dat de start van een aantal nieuwe RoRo-diensten op Spanje, Portugal en Scandinavië in 2016 pas in het vierde kwartaal plaatsvonden. Hierdoor was de groei in 2017 in vooral het eerste en derde kwartaal hoger dan in het vierde kwartaal.

Overig stukgoed

De overslag van overig stukgoed liet over 2017 een flinke groei zien. De groei was in de eerste helft van het jaar het hoogst door een tijdelijk hogere aanvoer van brammen voor de staalfabrieken van HKM in Duisburg (in verband met reparatie/onderhoud van de hoogovens van HKM) en de oplevering en afvoer van een groot aantal monopiles voor de offshore windindustrie. In de tweede helft van het jaar sloeg de groei om in krimp ten opzichte van 2016, doordat juist in de tweede helft van 2016 de overslag toenam in verband met een stijgende aan- en afvoer van halffabricaten uit de sectoren Staal en Non Ferro-metalen. De stijging viel in de loop van het vierde kwartaal van 2016 weer weg en herhaalde zich niet in 2017.

Marktaandeel

Ontwikkeling marktaandelen Hamburg-Le Havre range



De marktaandelen zijn gebaseerd op de overslagcijfers tot en met het derde kwartaal 2017.

In 2017 behield Rotterdam haar marktleiderspositie in de Hamburg–Le Havre range ten aanzien van de totale overslag. Het marktaandeel van Rotterdam daalde wel licht: van 37,6% in 2016 naar 37,2% (tot en met het derde kwartaal) in 2017. Oorzaken voor de daling zijn een lagere groei dan wel grotere daling in de overslag van droog en nat massagoed (met uitzondering van agribulck respectievelijk LNG) van Rotterdam ten opzichte van de overslag in de Hamburg–Le Havre range. De daling in marktaandeel compenseerden we deels door een sterkere groei van containers, RoRo en stukgoed in Rotterdam ten opzichte van de overslag in de Hamburg–Le Havre range.

Bekijk de marktaandelen van Rotterdam in de Hamburg–Le Havre range per segment onder [Kerncijfers](#)

4.3 Nieuwe markten

De diversificatie van het portfolio van de Rotterdamse haven, het ontwikkelen van nieuwe activiteiten en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen, zijn belangrijke opgaven. Met de ratificatie van het Klimaatverdrag van Parijs en de ambitieuze doelstellingen van het kabinet-Rutte III neemt de urgentie van CO₂-reductie verder toe. Markten gericht op energietransitie en circulaire economie winnen aan belang en bieden veel kansen in het Rotterdamse haven- en industriecomplex.

Eigen dynamiek

Het is de ambitie van het Havenbedrijf Rotterdam om koploper te zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten. Deze nieuwe markten moeten een duurzaam karakter hebben of bijdragen aan het verduurzamen van bestaande activiteiten in de haven.

De ontwikkeling van nieuwe markten kent een hele eigen dynamiek, anders dan de bestaande markten en bijbehorende investeringen. Het vraagt meer tijd en middelen in de initiëeringsfase en het resultaat is niet direct zichtbaar. Steeds meer potentiële klanten vragen nadrukkelijk om mee-investeren van het Havenbedrijf Rotterdam of om publiek-private partnerships met lokale overheden. Daarmee vraagt de ontwikkeling van nieuwe markten andere competenties, zoals business development en concept development. Hier werken we voortdurend aan.

We hebben als doel dat het investeringsvolume in nieuwe markten toeneemt. We willen dat Rotterdam de grootste haven van Europa is voor biobrandstoffen en biomassa. Het contracteren van nieuwe klanten in de offshore staat hoog op de agenda. In 2017 investeerden we 21,5 miljoen euro in nieuwe markten. Het totale investeringsvolume bedroeg 213,8 miljoen euro. In 2016 investeerden we 37,1 miljoen euro in nieuwe markten.

Lees meer over hoe wij de organisatie op nieuwe markten voorbereiden onder [Efficiënte en wendbare organisatie](#)

NIEUWE MARKTEN

KPI: GEÏNVESTEERDE EURO'S IN NIEUWE MARKTEN



€ 21,5 mln

Het ontwikkelen van nieuwe markten is een belangrijke opgave voor de Rotterdamse haven. Onze voortgang hierop meten we onder andere aan de hand van onze investeringen in nieuwe markten. In 2017 bedroeg het totaal aantal geïnvesteerde euro's in nieuwe markten 21,5 miljoen euro.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

PI: GOEDGEKEURD INVESTERINGSVOLUME IN NIEUWE MARKTEN DOOR HAVENBEDRIJF ROTTERDAM



€ 135,7 mln

Ons doel is dat het investeringsvolume toeneemt in nieuwe markten. In 2017 is er voor 135,7 miljoen euro goedgekeurd aan investeringen in nieuwe markten.

Dilemma: Nieuwe markten



Het Havenbedrijf Rotterdam investeert ook in activiteiten die een ander doel beogen dan de traditionele haveninvesteringen. Op deze wijze stimuleren we de ontwikkelingen in het kader van de energietransitie, maakindustrie en digitalisering. Zo sprak het Havenbedrijf Rotterdam de intentie uit om risicodragend te investeren in een Waste-to-Chemistry fabriek. Deze fabriek zet afval om in grondstoffen voor andere chemische processen. Naast dit voorbeeld nemen we actief deel in onderzoek naar Blockchain oplossingen, hebben we een dochteronderneming die zich richt op 3D-printen en participeren we in een project voor opvang en opslag van CO₂. Meer voorbeelden van dergelijke projecten zijn de North Sea Wind Power Hub en de Warmterotonde, waarbij restwarmte van de industrie wordt gebruikt voor huishoudens, kassen en kantoren.

Aan dit soort investeringen kleven andere risico's ten opzichte van reguliere investeringen in publieke en klantgebonden infrastructuur. Het Havenbedrijf Rotterdam is al enige tijd actief op zoek naar nieuwe verdienmodellen en nieuwe markten, omdat de verwachting is dat fossiele ladingstromen zullen afnemen.

Wat vinden stakeholders?

Doordat de markt nog niet rijp is voor sommige ontwikkelingen, geeft het Havenbedrijf Rotterdam ze een impuls. Milieuorganisaties zullen dat waarderen waar het gaat om activiteiten in het kader van de energietransitie. Met deze activiteiten wijkt het Havenbedrijf Rotterdam wel af van de traditionele rol van havenexploitant. Er zullen ongetwijfeld stakeholders zijn die hier vragen over hebben. Is Havenbedrijf Rotterdam de beste partij om dit soort ontwikkelingen te omarmen en daarin te investeren of heeft een andere partij de kennis en expertise om dit beter te doen?

Wat vindt het Havenbedrijf Rotterdam?

Het is de taak van het Havenbedrijf Rotterdam om het gebied duurzaam te exploiteren. Dat betekent dat we ons ook inspannen om de continuïteit van het havencomplex te waarborgen. Om het complex vitaal te houden en het vestigingsklimaat te verbeteren, investeren we in nieuwe activiteiten, zodat ook de bedrijven van de toekomst Rotterdam als een interessante vestigingslocatie zien.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft specifieke competenties en wordt voor dergelijke initiatieven vaak gevraagd door derden. We zijn kieskeurig in de keuze welke partners we bij deze projecten betrekken. Omdat de projecten afwijken van de traditionele havenprojecten, is het van belang om niet meer risico te lopen door de partnerkeuze.

Genoemde initiatieven leiden vaak tot deelnemingen. Andere instrumenten om nieuwe business te faciliteren, zijn leningen, kortingen en co-investeringen. De initiatieven gaan door als er een positief financieel vooruitzicht is voor het Havenbedrijf Rotterdam. Daarmee dragen ze bij aan de omzet van het bedrijf én leveren we een bijdrage aan andere belangrijke doelstellingen, zoals de energietransitie.

Belangrijkste biobased cluster van Europa

De biobased industrie maakt gebruik van hernieuwbare, natuurlijke grondstoffen, zoals mais, graan, suiker en plantaardige oliën voor de productie van brandstoffen en chemicaliën. Het bestaande petrochemische cluster is een belangrijke factor in het gunstige vestigingsklimaat voor de biobased industrie in Rotterdam. Immers, nieuwe biobased bedrijven profiteren van de al aanwezige infrastructuur en nutsvoorzieningen en kunnen feedstock van naburige bedrijven afnemen of hun eindproducten leveren aan nabijgelegen klanten. In de Rotterdamse haven hebben we vier fabrieken (Neste, BioPetrol, Alco en Lyondell) die biobrandstof produceren. Op het gebied van biobased chemie en biobrandstoffen willen we dat onze haven de belangrijkste locatie in Europa is en zal blijven. Er lopen diverse trajecten.

Waste-to-Chemistry

Een samenwerkingsverband, bestaande uit AkzoNobel, Air Liquide, Enerkem en het Havenbedrijf Rotterdam deed samen met de gemeente Rotterdam, de provincie Zuid-Holland en InnovationQuarter onderzoek naar de realisatie van een Waste-to-Chemistry-fabriek in Rotterdam. Deze fabriek produceert vanuit restafvalstromen synthesegas en vervolgens methanol. De realisatie kwam in 2017 een stap dichterbij. De samenwerkingspartners sloten een overeenkomst voor de gedetailleerde engineering en haalbaarheidsfase, die in 2018 moet worden afgerond met een investeringsbesluit. Ook werd door de partners een EFRO (Europees fonds voor regionale ontwikkeling) subsidie verkregen van 2,65 miljoen euro voor de gedetailleerde haalbaarheidsfase.

Toplocatie voor offshore

Het Havenbedrijf Rotterdam besteedt veel aandacht aan de offshore-industrie. Voor de offshoremarkten 'offshorewind', 'decommissioning' (ontmanteling van olie- en gasplatforms) en de traditionele 'olie- en gasindustrie' willen we Rotterdam profileren als dé offshorehaven van Europa. Rotterdam kent een groot maritiem cluster van verschillende bedrijven die de offshoremarkten kunnen bedienen. Om de offshoremarkt goed te kunnen bedienen zijn een optimaal samenwerkend Rotterdams offshorecluster en grote terreinen nodig. Om de offshorewindpropositie van Rotterdam te promoten en de samenwerking tussen partijen binnen Rotterdam te stimuleren, vormden we de Rotterdam Offshore Wind Coalition. Het Havenbedrijf Rotterdam investeert ongeveer 35 miljoen euro in het creëren van ruimte voor een Offshore Center. [Begin 2017 gaf het Havenbedrijf Rotterdam opdracht te starten met het opspuiten van een nieuw haventerrein van 70 hectare op Maasvlakte 2 in de Prinses Alexiahaven](#). Het Havenbedrijf Rotterdam verwacht dat de eerste bedrijven zich hier binnen twee jaar vestigen.

Ontwikkellocatie voor nieuwe markten

Het Havenbedrijf Rotterdam volgt de ontwikkelingen van nieuwe markten, zoals recycling, additieve productiemethodes (3D-printen), assemblage en nieuwe brandstoffen (zoals waterstof). Op het moment dat hierin een schaa sprong plaatsvindt, willen we dat Rotterdam een voorkeurslocatie voor vestiging is. Ten aanzien van nieuwe brandstoffen moet de haven onderdeel zijn van de supply chain van zoveel mogelijk brandstoffen die onderdeel uitmaken van de brandstofmix van de toekomst. Randvoorwaarde bij deze nieuwe ontwikkelingen is dat er een relatie is met maritieme ketens of het industriële cluster.

BlockLab

In september 2017 startte het Havenbedrijf Rotterdam samen met de gemeente Rotterdam BlockLab, het fieldlab voor blockchaintechnologie. BlockLab ontwikkelt vier oplossingsgerichte innovatieprojecten voor de energiemarkt. De toepassingen betreffen wind op zee, het warmtenet in de haven, peer-to-peer energiehandel en het veilig benutten van slimme meters.

Lees meer over Blockchain onder [Innovatie, kennis en arbeid](#)

RAMLAB

Eind 2016 opende Allard Castelein (CEO van het Havenbedrijf Rotterdam), [RAMLAB](#) (Rotterdam Additive Manufacturing LAB). Dit fieldlab met [3D-metaalprinters](#) richt zich op de havengerelateerde industrie. RAMLAB gebruikt 3D-metaalprinters voor het ontwikkelen van kennis op het gebied van metaal printen, 3D-ontwerpen en certificering. Het Havenbedrijf Rotterdam participeert in het 3D-print fieldlab om zo de ontwikkeling van de grond te krijgen. Samen met Damen Shipyards Group, Promarin, Autodesk en Bureau Veritas werkte RAMLAB aan de ontwikkeling van ['s werelds eerste 3D geprinte schroef](#). Eind november 2017 was de presentatie van de allereerste gecertificeerde schroef ter wereld uit een 3D-printer. Tijdens een uitgebreide test doorstond de schroef alle kwaliteitskeuringen.



4.4 Groeimarkten

Het portfolio van de Rotterdamse haven omvat een aantal marktsectoren (ketens) met groeipotentieel waarin de haven een sterke concurrentiepositie heeft, zoals containervervoer, distributie, handel in midden-destillaten en ruwe olie, LNG-handel en -bunkering en roll-on-roll-offvervoer. Het is onze ambitie om marktleider te blijven of te worden in deze groeimarkten. Containertransport biedt mogelijkheden tot het verder ontwikkelen van ons logistieke profiel.

Beste Europese containerhaven

Containers zijn belangrijk voor de Rotterdamse haven. 30,5% van onze totale overslag is containeroverslag. Marktleider in dit segment betekent voor ons dat Rotterdam de belangrijkste container-gateway en transshipment haven in Europa is, de meeste en de beste verbindingen van lijndiensten heeft en de aantrekkelijkste haven is voor import, export en transshipment voor Noordwest-Europa. Binnen de haven is het van groot belang dat de uitwisseling van containers snel en kostenefficiënt gebeurt. Daarom investeren wij in projecten die gericht zijn op efficiency in het containervervoer, zoals de Container Exchange Route (CER) en [NextLogic](#).

Voor 2017 hadden wij als streven een marktaandeel in containers in TEU van 30,3% in de Hamburg–Le Havre range. Het marktaandeel tot en met het derde kwartaal van 2017 bedroeg 31%.

GROEIMARKTEN

KPI: MARKTAANDEEL CONTAINERS (doelstelling: 30,3%)



Het Havenbedrijf Rotterdam streeft ernaar dat de Rotterdamse haven de beste Europese containerhaven is. Hiertoe monitoren we onder andere het marktaandeel in containeroverslag (op basis van TEU) in de Hamburg-Le Havre range. In 2017 bedroeg dit aandeel tot en met het derde kwartaal 2017 31,0%. Hiermee haalden we de doelstelling.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

Diverse ontwikkelingen in het containersegment hadden een positief effect op onze overslag en ons marktaandeel in 2017. Per 1 april 2017 startten de nieuwe vaarschema's van de allianties. Dit leidde tot meer aanlopen en overslag, omdat wij vaker First Port of Call waren. Toegenomen capaciteit door het goed functioneren van de nieuwe containerterminals op Maasvlakte 2 zorgde voor de terugkomst van transshipment. Grote schepen kampten met de beperkingen in Antwerpen en Hamburg en droegen bij aan meer overslagvolumes in Rotterdam. Dit leidde in 2017 tot een impuls van de overslaggroei (plus 12,3% ten opzichte van 2016).

Op 23 juni bijvoorbeeld, arriveerde de [OOCL HongKong in de haven van Rotterdam](#) met een capaciteit van 21.413 TEU [het grootste containerschip ter wereld](#). De haven van Rotterdam en specifiek Maasvlakte 2 is zeer goed bereikbaar voor dit soort schepen.

Verbeteren Euromax

Om de grootste containerschepen (>20.000 TEU) op de Euromax te blijven afhandelen, zijn verbeteringen nodig. Hierin investeren wij samen met Euromax. Het Havenbedrijf Rotterdam investeert de komende jaren meer dan 10 miljoen euro om ter plekke de diepgang te vergroten.

Personeelstekort

In 2016 hebben de leden van de vakbonden, de Rotterdamse containerbedrijven en het Havenbedrijf Rotterdam ingestemd met een Werkzekerheidsakkoord. De verwachting was dat door het op de markt komen van extra geautomatiseerde terminal capaciteit in combinatie met tegenvallende economische groei er een overschot aan personeel zou ontstaan. In 2017 bleek het tegendeel waar. Er ontstond een tekort aan personeel door hogere containervolumes. De afspraken zorgen voor rust in de sector.

Container Exchange Route

Het Havenbedrijf Rotterdam is voornemens te investeren in de aanleg van de Container Exchange Route (CER). Doelstellingen van de CER zijn het versterken van onze concurrentiepositie en het vergroten van ons marktaandeel. De CER verbindt de containerbedrijven op de Maasvlakte met elkaar en maakt het mogelijk om de uitwisselkosten voor containers terug te brengen. Dit moet leiden tot een verbetering van het achterland- en transshipmentproduct en versterking van de concurrentiepositie van de haven van Rotterdam als containerhub. De CER bestaat uit onder andere infrastructuur, ICT-systemen en logistieke afspraken tussen deepsea-containerterminals, empty depots, railterminals en distributiecenters. Via de CER wisselen we in de toekomst containers uit en bundelen we containerstromen. Treinen, binnenvaart- en feederscheperen hoeven minder terminals aan te lopen, met als resultaat een kortere havenverblijftijd en lagere kosten.

In oktober 2017 tekenden de vijf deep sea terminals de Terms of Reference, waarin de belangrijkste uitgangspunten van de CER staan. Het Havenbedrijf Rotterdam overlegt met terminals om te komen tot aansluitovereenkomsten per terminal en maakt met een te selecteren vervoerder afspraken over het gebruik van de CER.

De CER is belangrijk voor de concurrentiepositie van Rotterdam. We streven naar een definitieve investeringsbeslissing in het eerste kwartaal van 2018 en ingebruikname van de CER in 2020.

Omdat er nog niet is gestart met de aanleg van de CER, creëerden we een voorlopige oplossing: de Streamline. Deze tool heeft als doel de containeruitwisseling te stimuleren door goedkoper Inter-Terminal Transport van containers per barge, truck, train of feeder.

Marktleider in LNG

Liquefied natural gas (LNG) is op dit moment de meest waarschijnlijke nieuwe, duurzamere brandstof voor schepen en biedt mogelijkheden voor industriële clusters in Europa. Rotterdam wil voor de doorvoer en bunkering hiervan de belangrijkste locatie in Europa zijn.

Het Havenbedrijf Rotterdam stimuleert de import en export van LNG door het ontwikkelen van LNG-distributie- en bunkermogelijkheden, het (laten) aanpassen en harmoniseren van (inter)nationale regelgeving en door het geven van financiële prikkels aan rederijen voor het gebruik van LNG als bunkerbrandstof. De focus ligt op het creëren van vraag vanuit de eindgebruiker, want de aanbodzijde is bijna volledig ingericht in Rotterdam. Ons doel is het verhogen van het gebruik van LNG door de scheepvaart. Dat doen we onder andere door het arrangeren van samenwerkingen. De overslag van LNG in 2017 bedroeg 2 miljoen ton. Ten opzichte van 2016 is dat een toename van 16,5%.

LNG IN ROTTERDAM



Het Havenbedrijf Rotterdam en het Nationale LNG Platform onderzoeken de mogelijkheden om bio-LNG als transportbrandstof tot ontwikkeling te brengen in de Rotterdamse haven. Het gebruik van bio-LNG in plaats van gewone LNG leidt tot een grotere verlaging van de CO₂-uitstoot. Bio-LNG is duurzaam, in zuivere vorm te gebruiken, maar ook gemengd met fossiele LNG. Voor het Nationale LNG Platform sluit het gezamenlijk onderzoek met het Havenbedrijf Rotterdam goed aan bij het nieuwe LNG-convenant.

Nieuw multifuel bunkerstation

Het Havenbedrijf Rotterdam onderzoekt samen met PitPoint de vestiging van een nieuw multifuel bunkerstation voor het tanken van LNG en andere schonere brandstoffen. Als locatie is Krabbegors/Duivelseiland in Dordrecht Inland Seaport voorzien. In oktober 2017 ondertekenden beide partijen een intentieverklaring tot mogelijke ontwikkeling.

1e LNG bunkerschip van Shell

Op 26 september is het hypermoderne bunkerschip Cardissa van Shell officieel in gebruik genomen. Dit zeewaardige schip stelt Shell in staat om klanten door heel Europa te bevoorraden met LNG vanuit de Gate terminal in Rotterdam. De Cardissa kan 6.500 m³ LNG vervoeren en heeft Rotterdam als standplaats.

Toplocatie voor warehousing

Distributie is het transport van goederen van producent naar eindgebruiker. Het kan hier gaan om rechtstreekse distributie van producent naar afnemer of distributie via consolidatie. Bij consolidatie gaat het om tussentijdse opslag van goederen in een distributiecentrum (DC). Een DC zorgt voor ladingbinding, toegevoegde waarde in de keten en inkomsten. 90% van het maritieme containertransport via Rotterdam heeft een DC als (tussen)bestemming. Een sterke positionering van distributieactiviteiten in het netwerk van de Rotterdamse haven zorgt voor een sterke ladingbinding, hogere contractopbrengsten, investeringen in het haven- en industriecomplex en voor werkgelegenheid. Het containertransport biedt mogelijkheden tot het verder ontwikkelen van het logistieke profiel van Rotterdam op het gebied van distributie en ketenregie.

De groeiende vraag naar opslag en de toegevoegde waardeservices voor ADR-goederen komt doordat steeds meer producten binnen de categorie gevaarlijke stoffen vallen door een striktere wet- en regelgeving. Agrofood warehousing groeit door een toename van het bruto nationaal product (bnp) en de groei van de wereldbevolking. Er is een sterke groei zichtbaar in de containerisering van bederfelijke lading en de verwachting is dat deze lading de komende jaren

wereldwijd verder zal groeien.

Onze doelstelling is groei van distributieactiviteiten en het verhogen van containeroverslag door Rotterdam te positioneren als toplocatie voor warehousing en door het versterken van samenwerking met achterlandregio's. Rotterdam heeft drie distributieparks, waarbij alleen op de Maasvlakte nog direct uitgifbare terreinen en ontwikkelmogelijkheden zijn. We willen tenminste tien hectare per jaar uitgeven aan distributieactiviteiten.

Dit jaar vonden twee warehouse uitbreidingen plaats: NeeleVat op de Maasvlakte en David Hart Group in de Europoort. Rotterdam zit vol op de huidige distriparks. In 2017 is daarom de investeringsbeslissing genomen om een nieuw distripark van 85 hectare te ontwikkelen op de Maasvlakte.

Om extra lading aan de Rotterdamse haven te binden, willen we in samenwerking met de regio Rijnmond en achterlandregio's, zoals Noord-Limburg en Noord-Brabant de uitgifte van distributieactiviteiten faciliteren. We ontwikkelden al proposities met de regio's Tilburg en Venlo.

Beste Europese RoRo-haven

In 2017 zette de groei in het roll-on-roll-offsegment door. Ten opzichte van 2016 nam de overslag van RoRo in 2017 toe met 6,2%. De stijging was het gevolg van groei op nieuwe markten, zoals Portugal, IJsland en Scandinavië en groei van de markt UK. Het marktaandeel van RoRo-overslag in Rotterdam in de Hamburg-Le Havre range nam toe van 36,3% (Q3 2016) tot 37,2% (Q3 2017).

Op 24 oktober arriveerde de MV Celine voor de eerste maal in Rotterdam bij C.RO Ports in de Brittanniëhaven. [Het is het grootste Short Sea RoRo-schip ter wereld](#) .

Trade hub voor midden-destillaten

Een van de subdoelen in de ondernemingsstrategie is de groei van zeegebonden overslag van midden-destillaten (gasolie, diesel en kerosine) en vooral diesel. Om deze groei te realiseren, moeten we onze concurrentiepositie versterken door de logistieke ketenkosten via Rotterdam verder te verlagen voor onze klanten. Dit doen we door de benodigde investeringen in nautische infrastructuur.

Het aantrekken van BP op de Hartel Tank Terminal via HES maakt van Rotterdam de belangrijkste tradehub in laagzwavelige aardolieproducten. BP gaat zijn volumes uit de Amsterdam-Rotterdam-Antwerp hub (ARA) op deze terminal centraliseren. We verwachten dat de terminal in 2020 operationeel is.

4.5 Volwassen markten

Het Rotterdamse haven- en industriecomplex staat voor grote uitdagingen, onder andere door de transitie naar duurzame energie. Raffinage, petrochemie en bunkering blijven belangrijk voor de Rotterdamse haven en regio. Deze industrie-segmenten bieden een hoge toegevoegde waarde en directe werkgelegenheid. Een groot deel van onze inkomsten komt uit de segmenten droog en nat massagoed.

Als het gaat om doorvoerhaven van nat en droog massagoed voor de Europese industrie, heeft Rotterdam een belangrijke functie. Het efficiënt en betrouwbaar houden van de ketens voor deze markten is belangrijk voor de concurrentiekracht van Rotterdam. We willen deze industrie behouden door de én-én-strategie.

Lees meer over de én-én-strategie onder [Strategie](#)

Deze ambitie spreken we ook uit in ons streven naar een marktaandeel voor ijzererts en kolen van 35% en een marktaandeel in ruwe en minerale oliën van 50% in de Hamburg-Le Havre range. Ons marktaandeel kwam uit op respectievelijk 37,6% voor ijzererts en kolen en 49% voor ruwe en minerale oliën.

Versterken van het industriecluster

In april 2016 trad een clustercommissaris voor het industriecomplex Rotterdam-Moerdijk aan. Een tijdelijke functie, bedoeld om de versterking en vernieuwing van het complex aan te jagen. Na anderhalf jaar concludeerden het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs dat tal van projecten lopen en goed zijn verankerd bij het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en het bedrijfsleven zelf.

Een belangrijke ontwikkeling is de versterking van het chloorcluster. De bedrijven binnen dit cluster in de Botlek spraken af nauwer te gaan samenwerken. Ze nemen zich voor te investeren in nieuwe, efficiëntere technologie. Daarmee zetten ze een belangrijke stap in de continuïteit van het chloorcluster, terwijl de CO₂-uitstoot naar beneden gaat.

In de afgelopen periode vielen ook de besluiten om de restwarmte van Shell Pernis (voor het Warmtebedrijf) en van Huntsman (voor Evides) te benutten. Voor stoomuitwisseling in de Botlek toonden we aan dat aanleg van stoominfrastructuur tussen verschillende bedrijven verreweg de meest kostenefficiënte maatregel is per ton vermeden CO₂. Overheid en marktpartijen willen dit samen realiseren.

Eind vorig jaar zette het Havenbedrijf Rotterdam een programmatische aanpak voor de energietransitie op. Het programma richt zich op het verlagen van de CO₂-footprint van de bestaande industrie en op de ontwikkeling van nieuwe, duurzame initiatieven. Deltalinqs richt zich met het Delta Energy Forum sterk op het vergroten van de efficiency en vergroening van de bestaande industrie.

Lees meer over de energietransitie onder [Duurzaamheid van ketens en clusters](#)

VOLWASSEN MARKTEN

PI: MARKTAANDEEL IJZERERTS EN KOLEN (doelstelling: 35%)



37,6% 

Rotterdam heeft een belangrijke functie als doorvoerhaven van droog massagoed voor de Europese industrie. Wij ambiëren een marktaandeel van 35% in de Hamburg-Le Havre range. Ons marktaandeel in 2017 was 37,6% en daarmee haalden we de doelstelling.

PI: MARKTAANDEEL RUWE EN MINERALE OLIËN (doelstelling: 50%)



49,0%

Raffinage, petrochemie en bunkering zijn belangrijk voor de Rotterdamse haven en regio. Deze industriesegmenten leveren een hoge toegevoegde waarde en directe werkgelegenheid. We willen deze industrie behouden door de en-en-benadering. Ons streven is een marktaandeel van 50% in de Hamburg-Le Havre range. In 2017 bedroeg dit aandeel 49,0% en daarmee haalden we de doelstelling niet.

Belangrijkste bunkerlocatie van Europa

De International Maritime Organization (IMO) besloot dat vanaf 1 januari 2020 wereldwijd alleen nog mag worden gevaren op bunkers met maximaal 0,5% zwavel. Dit betekent dat de vraag naar schonere brandstoffen (LNG, gasolie (Marine Gasoil)) zal toenemen. Onder meer Shell, ExxonMobil en Gunvor investeren mede om deze reden voor bijna twee miljard euro in hun Rotterdamse raffinaderijen in nieuwe fabrieken die meer laagzwavelige brandstoffen produceren. We verwachten dat ze in de loop van 2018 operationeel zijn. De investeringen passen binnen de ambitie van Rotterdam om de grootste bunkerhaven van Europa te blijven.

Belangrijkste doorvoerhaven voor droog en nat massagoed

De Rotterdamse haven is naast een grote aanvoerhaven voor de in het Rotterdamse havengebied gevestigde industrie ook een belangrijke doorvoerhaven van nat en droog massagoed voor de Europese industrie in het achterland, zoals raffinaderijen, energiecentrales en hoogovens. Voor de concurrentiekracht is het voor ons belangrijk om de logistieke ketens voor deze markten efficiënt en betrouwbaar te houden, ook voor de verbindingen tussen agribulk & biobased industrie, overige droge bulk en de nieuwe maakindustrie. De massa van deze stromen is de voedingsbodem voor nieuwe activiteiten en handel. Naast doorvoer naar de Europese industrie vervult Rotterdam een leidende positie als raffinage- en tradinghub voor de productie en wereldwijde handel van olieproducten. Hoewel de vraag naar stookolie op termijn zal afnemen, is deze markt nog steeds aanzienlijk.

Het Havenbedrijf Rotterdam en zijn klanten investeren in faciliteiten om nat massagoed te kunnen afhandelen. HES International ontwikkelt aan de Mississippihaven op de Maasvlakte de Hartel Tank Terminal voor olieproducten en biobrandstoffen, een investering van enkele honderden miljoenen euro's. BP sloot een langjarig contract voor het gebruik van de terminal. Het Havenbedrijf Rotterdam bouwt een kade van 1.100 meter voor drie grote of vijf kleinere zeeschepen. In de Hudsonhaven komen negen aanlegplaatsen voor de binnenvaart.

De investering in de Hartel Tank Terminal van HES International past in de trend dat grote internationale spelers Rotterdam zien als een strategische locatie en daarom hier investeren en hun activiteiten concentreren. Dit zorgt voor meer efficiency, een lagere footprint en het versterkt de concurrentiepositie van Rotterdam. De nieuwe terminal past in onze strategie om de bestaande sectoren te blijven ondersteunen en nieuwe industrie tot ontwikkeling te brengen.

De ontwikkeling van de HES Hartel Tank Terminal is goed voor directe en indirecte werkgelegenheid. Bij de bouw van de terminal zijn enkele honderden mensen betrokken. Na ingebruikname is de terminal 24/7 operationeel en biedt deze aan ongeveer 100 mensen een baan. Daar komt de indirecte werkgelegenheid nog bij.

De overslag van ijzererts en schroot bleef vrijwel gelijk aan die van 2016. De aanvoer van ijzererts bleef vrijwel constant ten opzichte van 2016. In de eerste helft van 2017 groeide de uitvoer van schroot sterk naar vooral Turkije ten behoeve van de Turkse staalindustrie, maar in de tweede helft van het jaar zwakte deze groei af als gevolg van ongunstige marktomstandigheden.

De toekomst van de kolen- en biomassaoverslag is op langere termijn onzeker. Het kabinet-Rutte III wil alle kolencentrales voor 2030 sluiten. De subsidie voor biomassa-bijstook stopt in 2024. Op 30 juni 2017 sloot de oude kolencentrale van Uniper op de Maasvlakte. Door de sluiting van de centrale daalde de CO₂ uitstoot met drie Mton, maar verloren wel 70 mensen hun baan.

4.6 Vestigingslocatie

Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich samen met zijn stakeholders in om een optimaal vestigingsklimaat voor bedrijven, start-ups, werknemers en omwonenden te creëren. We werken aan de kwaliteit van de haveninfrastructuur, terreinen en aan het regelgevend klimaat om klanten perfect te bedienen. We bieden hen onze kennis, zorgen voor ontwikkelruimte, [veiligheid](#) en [bereikbaarheid](#) en helpen bij ingewikkelde vergunningsaanvragen om het hen zo gemakkelijk mogelijk te maken om in de Rotterdamse haven zaken te doen. Ook werken we aan een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving. Onze inspanningen richten zich onder andere op het verbeteren van de luchtkwaliteit, het beperken van hinder en we dragen bij aan het creëren van een aantrekkelijke omgeving om te wonen, werken en recreëren.

Kwaliteit haveninfrastructuur

Een van de twee statutaire doelen van het Havenbedrijf Rotterdam is het ontwikkelen, aanleggen, beheren en exploiteren van het haven- en industriegebied in Rotterdam. Dit doen we door te investeren in ontwikkeling en onderhoud van terreinen, openbare infrastructuur (waterwegen, spoorwegen en weginfrastructuur) en klantspecifieke infrastructuur (zoals kademuren en aanlegsteigers).

Als beste beoordeeld

Voor het zesde jaar op rij krijgt de kwaliteit van de Nederlandse haveninfrastructuur [de beste beoordeling van het World Economic Forum \(WEF\)](#). In 'The Global Competitiveness Report' van 2017-2018 eindigt Nederland boven Singapore (2) en Hongkong (3).

KWALITEIT HAVENINFRASTRUCTUUR

KPI: KWALITEIT HAVENINFRASTRUCTUUR (doelstelling: Top 3)



Een van de twee statutaire doelen van het Havenbedrijf Rotterdam is het ontwikkelen, aanleggen, beheren en exploiteren van het haven- en industriegebied in Rotterdam. Dit doen we door te investeren in ontwikkeling en onderhoud van terreinen, openbare infrastructuur (waterwegen, spoorwegen en weginfrastructuur) en klantspecifieke infrastructuur (zoals kademuren en aanlegsteigers). Het World Economic Forum (WEF) beoordeelt elk jaar de kwaliteit van de haveninfrastructuur. Voor de zesde keer op rij is Nederland als beste beoordeeld. Nederland scoort een 6,8 op een schaal van 1 tot 7.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

Investerings in de haveninfrastructuur

In 2017 investeerden we in totaal 213,8 miljoen euro in de ontwikkeling van haveninfrastructuur. Hiervan was 49% klantgebonden; 41% investeerden we in publieke infrastructuur en 10% ging naar bedrijfsmiddelen. Bekijk [hier](#) het overzicht van onze investeringsuitgaven per type en de ontwikkeling daarvan door de jaren heen. De private investeringen bedroegen over het jaar 2015 (laatst bekende cijfers) 3,5 miljard euro (bron: Havenmonitor).

We verwachten dat de komende jaren ons aandeel in investeringen in publieke infrastructuur toeneemt. Dit komt door onze investeringen in bijvoorbeeld de aanleg van het Theemswegtracé en de verdieping van de Nieuwe Waterweg en de Botlek. Investerings in publieke infrastructuur leveren geen directe opbrengsten op, zoals bij klantgebonden investeringen wel het geval is. Wij vinden ze wel nodig om onze concurrentiepositie te verbeteren om zo onze ondernemingsdoelstellingen te behalen.

Lees meer over het verbeteren van onze concurrentiepositie onder [Ruimte voor groei](#) (Gelijk speelveld)

Belangrijke investeringen in 2017

Enkele belangrijke in 2017 afgeronde investeringsprojecten zijn:

1. Zeekademuur SIF terrein E
2. [Wegverharding MV Plaza/ Gebouw truckparking Maasvlakte Plaza](#)
3. Kademuur noord Stenaline
4. Kademuur 9 Koole
5. [Kademuur Rhenus Maasvlakte](#)

Enkele voorbeelden van belangrijke investeringen waaraan we in 2017 werkten:

6. [Theemswegtracé](#)
7. Offshore Center-K2
8. Kademuur zuid Stenaline
9. Realisatie ligplaatsen Calandkanaal
10. Knooppunt F

Ook namen we de volgende investeringsbeslissingen:

11. [Hartel Tank Terminal](#)
12. [Verdieping Nieuwe Waterweg en Botlek](#)
13. Distripark ontwikkeling Terrein A Maasvlakte
14. Verdieping Euromax
15. [Uitbreiding BTT](#)



Onderhoud van assets

Het onderhouden van assets is een kerntaak van het Havenbedrijf Rotterdam. In totaal gaat het om 23 assetsoorten, waaronder 77 kilometer kademuuren, 202 kilometer oevers (glooiingen), 4.810 hectare waterbodembodem. In 2017 besteedden we 55,4 miljoen euro aan onderhoudskosten. Onder onderhoud verstaan wij ook het op diepte houden van de waterwegen in het havengebied door middel van baggeren. Het Havenbedrijf Rotterdam is verantwoordelijk voor het onderhoud van de waterwegen in het havengebied. Rijkswaterstaat gaat over de doorgaande vaarwegen. Het Havenbedrijf Rotterdam laat zich voor het managen van assets certificeren volgens ISO 55001. Dit internationale certificaat voor asset management vereist dat elk halfjaar een externe verificatie van de bedrijfsvoering plaatsvindt.

Om onze eigen processen nog verder te optimaliseren en om de kansen van de nieuwe digitale mogelijkheden te benutten, startte het Havenbedrijf Rotterdam in 2017 een programma onder de naam IAM (integraal asset management). Binnen dit changeprogramma maken we assets slim en zetten we met data analytics de stap naar volwassen predictive maintenance. Hiermee verwachten we nog kosteneffectiever onze assets te kunnen managen.

In 2017 is tijd en energie gestoken in het aanbesteden en aanschaffen van een digitaal platform waarop we onder andere alle benodigde data voor het onderhoud kunnen opslaan. De hydro- en meteogegevens, zoals waterstanden, zoutgehalte, windsnelheid, zicht en stroming, zijn de eerste databronnen die we op continue basis in dit platform willen opslaan. Vanuit het platform gaan we de informatie met de gebruikers delen, zodat we een veilige en vlotte afhandeling van scheepvaart nog beter kunnen handhaven.

Eind 2017 tekenden we twee contracten met twee aannemers voor het onderhoud van de zogeheten droge infrastructuur in de haven. Het gaat om het onderhoud van de wegen in de haven en de verschillende groenvoorzieningen. Voor de nieuwe onderhoudscontracten gebruikten we een andere manier van aanbesteden, de zogeheten 'best value procurement'. Het is bijzonder dat voor de eerste twee jaar is gekozen voor de traditionele RAW-aanbesteding, om daarna over te stappen naar een prestatiecontract. Beide contracten zijn voor twee jaar gesloten. Begin 2018 tekenden we het onderhoudscontract voor de openbare verlichting in het havengebied.

Overkoepelende infrastructuur

Naast traditionele haveninfrastructuur, zoals kades, steigers en waterwegen investeren we als Havenbedrijf Rotterdam in overkoepelende infrastructuur voor een duurzaam en concurrerend industrieel cluster. We investeerden in 2017 onder andere in energie-infrastructuur, zoals een warmtenetwerk.

Bereikbaarheid

Het Havenbedrijf Rotterdam is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied. De bereikbaarheid hoort daarbij. Wij zetten ons in om het haven- en industriegebied via alle modaliteiten snel en betrouwbaar bereikbaar te houden.

Beter benutten en optimaal investeren

Een betere bereikbaarheid van de Rotterdamse haven zorgt voor een aantrekkelijker vestigingsklimaat, minder fileleed voor de bewoners van de regio en verbetering van de logistieke efficiëntie voor onze klanten. Als de beschikbare infrastructuur niet in staat is om de marktvraag op het gebied van achterlandtransport te faciliteren, kan dit in en rond de haven tot congestie leiden. Voor ons is dit een [toprisico](#).

We ontwikkelen en verbeteren de bereikbaarheid via binnenvaart, spoor, weg en pijpleiding. Dit doen we onder andere door ervoor te zorgen dat we de bestaande infrastructuur optimaal benutten (capaciteitsmanagement) en door (samen met andere partijen) te investeren in bestaande en nieuwe infrastructuur. De inzet van [slimme informatiesystemen en de uitwisseling van data](#) tussen verschillende ketenpartijen helpt ook bij het vergroten van de transparantie en optimale inzet van de bestaande infrastructuur.

De filedruk rondom Rotterdam bleef in 2016 gelijk aan die in 2015, bleek uit de TomTom Traffic Index van 2016. Deze index werd in 2017 gepubliceerd. Met een gemiddelde extra reistijd van 19%, was de filedruk rond Rotterdam een stuk beter dan die van havensteden Antwerpen en Hamburg. Daar bedroeg de gemiddelde extra reistijd respectievelijk 30 en 33%.

Modal split

Samen met onder andere onze Havenvisiepartners en klanten hebben we afspraken over de modal split. Dit is de verhouding tussen het aandeel containers dat via de weg of via andere modaliteiten, zoals het spoor en de binnenvaart de Maasvlakte verlaat. Met een 'modal shift' benoemen we een verschuiving van vervoer over de weg naar de modaliteiten binnenvaart en spoor. Dit is noodzakelijk om groeiende goederenstromen naar het achterland ook in de toekomst te kunnen blijven verwerken. Daarnaast waren deze afspraken ten tijde van de aanleg van Maasvlakte 2 nodig om aan de toen geldende luchtkwaliteitsnormen in en rond de haven te voldoen.

Verladers, logistieke dienstverleners of rederijen kiezen zelf welke achterlandmodaliteit ze gebruiken. Met een deel van de bedrijven maakten we afspraken. We spannen ons in om samen met marktpartijen de afhandeling van de modaliteiten spoor en binnenvaart in de haven te verbeteren en eventuele knelpunten op te lossen. Voorbeelden hiervan zijn onze inspanningen ter verbetering van de afhandeling van de binnenvaart (Nextlogic, Werkgroepen met de binnenvaart, informatievoorziening via het Binnenvaart Ligplaatsen Informatie Systeem (BLIS) en de routeplanner Riverguide), de aanleg van nieuwe ligplaatsen, onder andere langs het Calandkanaal, benutten van spoor (PortShuttle) en de voorgenomen aanleg van de Container Exchange Route (CER). Daarnaast werken we samen met Rijkswaterstaat en ProRail aan een goede afstemming bij brugbediening om voor alle modaliteiten een zo vlot en betrouwbaar mogelijke reistijd te realiseren.

In het spoorproduct van Rotterdam speelt [PortShuttle](#) een belangrijke rol. Wij namen in 2017 deze spooroperator over van De Boomgroep. PortShuttle verzorgt dagelijks twee treinomlopen door de haven waarop klanten containers kunnen boeken om deze van de ene terminal naar de andere te brengen.

Maatregelen tegen wachttijden bij binnenvaart

In 2017 waren er door verschillende omstandigheden langere periodes waarin de wachttijden voor het bargeverkeer bij de terminals opliepen naar bovengemiddelde niveaus. Zo beleefden de Rotterdamse containerterminals in 2017 een sterke groei in de overslag (+12,3%) en regelden de containerterminals in april onder meer de nieuwe vaarschema's van de allianties in. Een cyberaanval bij twee terminals in juni zorgde ervoor dat daar anderhalve week nauwelijks containers geladen en gelost konden worden.

Diverse binnenvaart- en transportorganisaties uit binnen- en buitenland trokken in de zomer bij het Havenbedrijf Rotterdam aan de bel over de in hun ogen te lange wachttijden in de Rotterdamse haven. Op uitnodiging van het Havenbedrijf Rotterdam maakten op 8 september 2017 Nederlandse, Duitse en Zwitserse vertegenwoordigers van verladers, expediteurs, barge-operators, inland-terminals, containerterminal operators en reders constructieve afspraken over de efficiëntere afhandeling van de containerbinnenvaart in de logistieke keten van en naar Rotterdam. Alle betrokken ketenpartijen werken samen in drie werkgroepen aan oplossingen op de korte termijn (operationeel), aan afspraken op de middellange termijn (procedures) en aan een onderzoek naar de hele container barge supply chain (relaties partijen, oorzaken congestie en mogelijke oplossingen) dat begin 2018 gereed is. Op 3 november 2017 zijn de eerste resultaten aan de betrokken stakeholders teruggekoppeld en afspraken gemaakt over het vervolg in 2018.

Tevens heeft het Havenbedrijf Rotterdam een incentiveregeling beschikbaar gesteld ter financiering van initiatieven uit de markt die op korte termijn een bijdrage kunnen leveren. Marktpartijen dienden in 2017 zes voorstellen in die door een review committee worden beoordeeld en geselecteerd en in 2018 kunnen starten. Tegelijkertijd monitoren we met de vorig jaar ontwikkelde Barge Performance Monitor de ontwikkeling van de afhandelingstijden, in nauwe samenwerking met de grootste container barge operators die vanuit onze haven vervoer naar het achterland verzorgen.

Container Exchange Route

Om de uitwisseling van containers tussen de verschillende containerterminals op de Maasvlakte efficiënter te laten verlopen, investeert het Havenbedrijf Rotterdam in de Container Exchange Route (CER).

Lees meer over de CER onder [Groeimarkten](#)

Autonoom transport

In 2016 organiseerde Nederland de European Truck Platooning Challenge, met het Havenbedrijf Rotterdam als een van de samenwerkende partners. Bij truck platooning rijden twee of drie trucks met een wifi-verbinding in colonne. Daardoor kunnen de trucks op korte afstand van elkaar rijden. Zo komt er ruimte op de weg vrij voor andere voertuigen, ontstaat er een betere doorstroming en besparen de deelnemers op brandstof.

Er komt een vervolg. Logistieke bedrijven identificeerden kansrijke routes voor truckplatooning, waaronder een aantal vanaf de Rotterdamse haven. Er volgen meer praktijkproeven. De Metropoolregio Rotterdam-Den Haag streeft vanuit de Roadmap Next Economy voor 2020 een schaalvergroting na van 200 platooning trucks per dag. Rotterdam is een voor de hand liggende plaats om grootschalige platooning-projecten te realiseren. Dit komt door de grote dichtheid aan achterlandbewegingen vanuit de haven per truck en door de aanwezigheid van op innovatie gerichte spelers.

Investeren in knelpunten

Om economische groei te kunnen blijven faciliteren en stimuleren, zetten we samen met het Rijk in op een aantal belangrijke bereikbaarheidsprojecten. Daarmee verbeteren we de kwaliteit van de haven als vestigingsplaats en de bereikbaarheid in en rond de haven voor de verschillende modaliteiten. Concreet gaat het om de Blankenburgtunnel, het Theemswegtracé, de verdieping van de Nieuwe Waterweg en de Botlek, de Suurhoffbrug, de A15-corridor en de snelweg Ruit van Rotterdam. Al deze projecten zijn onderdeel van het MIRT besluitvormingsproces en deels al in uitvoering. Daarnaast vindt het Havenbedrijf Rotterdam dat er meer (beleidsmatige) aandacht voor buisleidingen nodig is. Deze modaliteit kan een belangrijke rol spelen als drager van de energietransitie. Het Rijk brengt de kansen, mogelijkheden en toekomstige potentiële vraag naar buisleidingentransport in kaart.

Verdieping Nieuwe Waterweg en de Botlek

Rijkswaterstaat en het Havenbedrijf Rotterdam gaan de Nieuwe Waterweg en de Botlek verdiepen. Het gaat om een verdieping van anderhalve meter over een afstand van 25 kilometer tussen Hoek van Holland en de Beneluxtunnel en de aansluitende Botlekhaven. Dit is nodig om de bereikbaarheid van de Botlekhavens voor zeeschepen met een grote diepgang te verbeteren. Dit biedt ons een belangrijk voordeel ten opzichte van de havens van Antwerpen en Hamburg. Ook voor de bedrijven in de Botlek betekent de verdieping een verbetering van hun concurrentiepositie.

Het Havenbedrijf Rotterdam neemt de kosten van de verdieping van de Botlek en de andere havenbekkens voor zijn rekening. Rijkswaterstaat zorgt voor de verdieping van de vaarweg en de Nieuwe Waterweg.

In 2017 zijn de voorbereidingen gestart. Naar verwachting start de uitvoering van de baggerwerkzaamheden voor de verdieping in maart 2018. De werkzaamheden duren ongeveer zes maanden.

Theemswegtracé

Met de aanleg van het [Theemswegtracé](#) vergroten we de bereikbaarheid van de Maasvlakte via het spoor. Dit tracé moet in 2021 de Calandbrug vervangen. Het Theemswegtracé behelst een verlegging van de Havenspoorlijn, het eerste deel van de Betuweroute. Dit gebeurt over een lengte van ongeveer vier kilometer. Hierdoor gaat de spoorlijn straks niet meer over de Calandbrug en hinderen scheepvaart en spoorverkeer elkaar vanaf 2021 niet langer. In 2017 stelde de minister van Infrastructuur en Milieu het tracébesluit vast en startte het Havenbedrijf Rotterdam de aanbesteding. In 2017 vonden ook conditionerende werkzaamheden plaats, zoals het verleggen van de Stamlijn en het verplaatsen van kabels en leidingen. We verwachten het definitieve Tracébesluit in 2018.

Aandacht voor knelpunten op de weg

Het eerste deel van 2017 liet een groei zien in het via de weg afgevoerde containervolume. Het Havenbedrijf Rotterdam blijft streven naar een groei van vervoer per spoor en binnenvaart. Wegvervoer blijft belangrijk, zeker omdat twee derde van alle ritten in de haven en de regio Rotterdam blijft. Het Havenbedrijf Rotterdam blijft zich inzetten voor doorstroming in de regio. Via samenwerkingsverbanden als de Verkeersonderneming en Bereik! werken we aan het sneller afhandelen van incidenten, het optimaal benutten van doorgaande wegen door verkeersmanagement, het verhogen van de beladingsgraad van vrachtwagens en het verleiden van automobilisten om een andere wijze van vervoer te kiezen. De A15 tussen Gorinchem en Papendrecht is een groot knelpunt in de achterlandverbinding.

Op 6 december 2017 kwam voor de eerste maal het bestuursoverleg Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (BO MIRT) goederenvervoercorridors bijeen. Dit is een bestuurlijk overleg tussen de minister en staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat, de gedeputeerden van de provincies Zuid-Holland, Gelderland, Noord-Brabant en Limburg en het Havenbedrijf Rotterdam. Het was het eerste bestuurlijk overleg dat speciaal gericht was op het goederenvervoer: met name de goederencorridors Oost (Waal/Betuweroute/A15) en Zuidoost (Rotterdam-Breda-Tilburg-Venlo en verder), de twee belangrijkste achterlandcorridors van de Rotterdamse haven. De minister van Infrastructuur en Waterstaat sprak met regionale bestuurders af dat in de zomer van 2018 een MIRT-verkenning start naar de aanpak van knelpunt A15. Het Havenbedrijf Rotterdam is daar nauw bij betrokken.

Verder is met Transport en Logistiek Nederland (TLN) een overeenkomst gesloten om een platform te realiseren waar transporteurs in de containersector anoniem vrachtwagenlocaties delen. Door actuele GPS-gegevens uit boordcomputers te combineren, ontstaat inzicht in waar in de haven afhandeltijden oplopen en kunnen planners ritten daarop aanpassen. Dit moet leiden tot een hogere efficiëntie.

Het Havenbedrijf Rotterdam realiseerde het openbaar vervoer transferium op de Maasvlakte. Hierdoor kunnen werknemers in de haven met andere middelen van vervoer dan de auto naar hun werk reizen.

Excellent serviceniveau voor de klant

Het Havenbedrijf Rotterdam ziet een klantgerichte aanpak als voorwaarde om de doelstellingen uit de Ondernemingsstrategie 2016-2020 te halen. Zelf slaan we als Havenbedrijf Rotterdam geen goederen over. Onze belangrijkste inkomstenstromen zijn afkomstig uit contractopbrengsten en havengelden. Het aantal schepen dat de haven bezoekt, de hoeveelheid overslag en de bezettingsgraad van de haven hebben dan ook invloed op onze inkomsten. Ons succes is daardoor afhankelijk van het succes van onze klanten.

Vergroten van de 'ease of doing business'

Om ervoor te zorgen dat onze klanten in staat zijn en blijven om concurrerende diensten aan te bieden, zetten we ons in om het serviceniveau voor hen te verhogen. Dit is een van onze topprioriteiten. We werken aan het serviceniveau en de kwaliteit van onze dienstverlening door bijvoorbeeld in te zetten op het vergroten van de 'ease-of-doing business'. We ontzorgen onder andere door proactief met onze (potentiële) klanten nieuwe concepten uit te werken en hen te adviseren bij vestigings- en uitbreidingsvraagstukken. Daarnaast kijken we samen met onze Havenvisiepartners hoe we de procedures rondom Vergunning, Toezicht en Handhaving (VTH) kunnen optimaliseren en regelgeving kunnen verhelderen.

ACM richt zich op het havengebied

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft zich in 2016 en 2017 specifiek op het havenbedrijfsleven en het havengebied gericht. De ACM wil dat de kennis van mededingingsregels onder havenbedrijven wordt versterkt. Het ACM-rapport van december 2016 wijst op onvoldoende kennis bij bedrijven over mededingingsregels. In 2017 organiseerden het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs samen met de ACM een informatieve bijeenkomst over dit onderwerp. In overleg met de ACM ontwikkelden Deltalinqs en het Havenbedrijf Rotterdam ook een e-learning tool voor het havenbedrijfsleven om de kennis over het mededingingsrecht onder het havenbedrijfsleven verder te versterken.

Ruimte voor groei

Voor het realiseren van de doelstellingen uit onze ondernemingsstrategie is het van belang dat er voldoende ontwikkelruimte beschikbaar is die aansluit op de marktvraag (korte en lange termijn).

Er ontstaat ruimtelijke dynamiek door de uitstroom of beëindiging van een aantal bestaande bedrijven en de instroom van nieuwe bedrijven. Daarnaast verwachten we dat veel nu gevestigde bedrijven nieuwe activiteiten ontplooiën en zo meebewegen met de 'haventransitie'. De hoeveelheid beschikbare ruimte is volgens de huidige inschatting voldoende, mits de gebruiksmogelijkheden en beschikbare en eventueel vrijkomende ruimte zoveel mogelijk aansluiten op de toekomstige marktvraag. De onzekerheid rondom nieuwe business en de verwachte ruimtelijke dynamiek vragen om flexibiliteit in gebruikruimte. Daarom investeren we in voorzieningen door bestaande gebieden te herstructureren en te moderniseren. Een voorbeeld hiervan is de herstructurering van de voormalige ECT Home Terminal in de Eemhaven tot hub voor shortsea in combinatie met Coolport en cross docking, waar we samen met het bedrijfsleven aan werken. Ook het intensiveren van ruimtegebruik is belangrijk. Het Havenbedrijf Rotterdam kijkt samen met klanten die bestaande assets en ruimte onderbenutten naar oorzaken en oplossingen, zoals het terugnemen van minder gebruikte terreinen.

VESTIGINGSLOCATIE

PI: # KLANTVERZOEKEN (doelstelling: 50%)



29,0%

Het percentage goedgekeurde commercieel/klantgebonden PO's met terreinuitgifte/herontwikkeling voor klanten kwam uit op 29%. Hiermee is de doelstelling niet behaald.

Beschikbare ruimte

Van de 6.046 hectare aan beschikbaar havenareaal (inclusief Maasvlakte 2 en Zeehaven Dordrecht) was eind 2017 5.141 hectare uitgegeven aan klanten, 273 hectare in optie uitgegeven en 118 hectare gereserveerd voor potentiële uitgiftes. Circa 514 hectare is nog uitgeefbaar. Maasvlakte 2 biedt bovendien de mogelijkheid tot het creëren van nog circa 609 hectare extra aanvullende ruimte. Echter, door de [én-én strategie](#) blijft ruimte de komende jaren schaars.

Herstructurering Waal-Eemhaven

De herstructurering Waal-Eemhaven komt langzaam fysiek op gang. In 2017 werkten we aan de voorbereidingen, engineering en commerciële contracten. Tijdens de uitvoering in 2018 ontstaan nieuwe kades, een nieuwe gate en een nieuwe interne baan. Alles in nauwe samenwerking met de gebruikers en containerterminals. In 2017 gebeurde ook al het nodige. Het empty depot Kramer is verplaatst van de Reeweg naar de Perniszijde van de terminal, het empty depot MRS is verplaatst van pier 5,6 naar de City terminal en Coolport, één van de grootste koelloodsen in Europa, is operationeel gegaan.

Omgevingswet

De nieuwe Omgevingswet treedt naar verwachting op 1 januari 2021 in werking. Hierdoor verandert de huidige wet- en regelgeving op het gebied van de fysieke leefomgeving fors, denk aan de mogelijkheden voor het bouwen van objecten, het milieu, en de ruimtelijke ordening. De gemeenten in de regio krijgen meer verantwoordelijkheid voor het vastleggen van hun integrale visie op de leefomgeving en de ruimtelijke ontwikkelingen. Door het omgevingsbeleid in regionaal

verband vooraf goed af te stemmen, wordt voorkomen dat er nieuwe (lokale) knelpunten ontstaan. De impact van een ruimtelijke ontwikkeling houdt immers niet op bij de grens van een gemeente (en voor sommige milieuaspecten zelfs de provincie). De nieuwe wet biedt ook kansen voor de ontwikkeling van de mainport. Zo zijn we samen met de gemeente Rotterdam en de provincie Zuid-Holland een pilot voor Maasvlakte 2 gestart om de mogelijkheden voor een koepelconcept in het Rotterdamse haven- en industriegebied te onderzoeken en vorm te geven. Middels het koepelconcept beogen we de beschikbare milieugebruiksruimte slimmer toe te delen en te beheren, zodat meer duidelijkheid voor het haven- en industriecomplex en voor de omgeving ontstaat. Met het koepelconcept willen we ook het proces van vergunningverlening, toezicht en handhaving optimaliseren.

Lees meer over het beperken van emissies onder [Gezonde en aantrekkelijke leefomgeving](#)

Gelijk speelveld

In Europa bestaat er nog geen gelijk speelveld voor financieringen van zeehavens. Veel concurrerende zeehavens ontvangen een of meerdere vormen van financiële ondersteuning door overheden. Zeker door het wegvallen van de vrijstelling voor Nederlandse zeehavens van de vennootschapsbelasting vanaf 2017 is de achterstand ten opzichte van andere zeehavens toegenomen. Het nieuwe kabinet-Rutte III erkent deze problemen en zet zich in om de concurrentiepositie van de Nederlandse zeehavens te verbeteren. In het regeerakkoord staat dat een 'herbezinning op de kostentoerekening van infrastructuur ervoor moet zorgen dat de Nederlandse havens weer een gelijke uitgangspositie krijgen ten opzichte van havens in de buurlanden.' Ook in de Maritieme Strategie verschijnt een nieuw werkprogramma Zeehavens waarin maatregelen staan opgenomen. Dit omvat onder andere het herzien van bijdragen aan Rijksinfraprojecten, het aanpassen van het tarief voor het spoorgoederenvervoer, het verlagen van de inspectielasten, het EU-breed toepassen van emissie-eisen voor zeeschepen en het bijstellen van het doorberekenen van inspectiekosten aan bedrijven. Deze maatregelen moeten in deze kabinetsperiode nader worden uitgewerkt om zo bij te dragen aan een gelijk speelveld en daarmee aan versterking van het vestigingsklimaat.

Daarnaast startte het Havenbedrijf Rotterdam bij het Europees Hof van Justitie een zaak om bezwaar te maken tegen het ongelijke speelveld. Andere zeehavens werden door de Europese Unie niet verplicht vanaf hetzelfde moment vennootschapsbelasting te betalen. Deze zaak diende in oktober. De uitkomst wordt medio 2018 verwacht. Inmiddels heeft de EU aangegeven dat ook de zeehavens in België en Frankrijk Vpb-plichtig worden, de beide lidstaten hebben tegen dit besluit bezwaar aangetekend.

Bevorderen van het investeringsklimaat in het Rotterdamse haven- en industriegebied

In opdracht van het InnovationQuarter, provincie Zuid-Holland en het Havenbedrijf Rotterdam is in kaart gebracht welke financiële instrumenten in Nederland en omliggende landen aanwezig zijn voor het aantrekken van investeringen. Uit het rapport komt naar voren dat wat betreft het aantrekken van private investeringen door bedrijven er een redelijk gelijk speelveld tussen de verschillende landen bestaat. Belangrijkste verschil in het financieel instrumentarium tussen de havens is het verschil in focus. Hamburg en Nederlandse havens richten zich meer op capex instrumenten. Antwerpen en Le Havre bieden een breder portfolio aan regelingen. Daarnaast speelt het proces en tempo waarin een haven tot een aanbieder komt ook een rol. Dit lijkt per regio en casus te verschillen. Het rapport kenschetst Rotterdam en Antwerpen als snel, betrokken en effectief.

Een blijvend aandachtspunt is de beperkte transparantie van de totale kosten van vestiging, waardoor de perceptie van bedrijven in de haven over de hoogte van deze kosten verschillend kan zijn. Meer inzicht in de vestigingskosten, 'value-for-money' en aanwezige financiële instrumenten in Rotterdam, geven de klanten een beter beeld waar ze aan toe zijn en hoe dit in verhouding staat tot concurrerende vestigingslocaties.

Expertise rondom regelgeving als vestigingsfactor

Het aantrekken van nieuwe bedrijven vraagt ook om een lokale, regionale en nationale overheid die welwillend bedrijven verwelkomt en faciliteert. Woon- en onderwijsvoorzieningen, een arbeidsmarkt die aansluit op de vraag en een goede en snelle regelgeving zijn van belang voor bedrijven zich gaan vestigen in een sterk competitieve markt. Zeker op het gebied van vernieuwende bedrijven is het aanbod van vestigingsplekken groot. De gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners, InnovationQuarter en het Havenbedrijf Rotterdam hebben dit jaar een advies laten opstellen over hoe Rotterdam een aantrekkelijker vestigingsklimaat kan ontwikkelen.

Het aantrekken van nieuwe vormen van bedrijvigheid rondom energie en chemie vraagt om een vergunningsinstantie die voldoende expertise heeft om als partner snel een afgewogen oordeel te geven over de vergunningsvoorwaarden voor het starten van nieuwe activiteiten. Dit geldt zeker voor start-ups zonder in-house-expertise over regelgeving. Dat vraagt om het vroegtijdig ontwikkelen van expertise op het gebied van mogelijke nieuwe activiteiten. De internationaal onderscheidende expertise en kwaliteit van de dienstverlening van DCMR (de vergunningsinstantie voor het havencomplex) is een belangrijke vestigingsfactor.

Vestigings- en ketenkosten

De kosten voor vestiging (onder andere grondprijzen, belasting en kosten voor vergunningen) en ketenkosten (onder andere havengelden, kosten voor overslag en inspecties) zijn van belang voor een goede concurrentiepositie. Het Havenbedrijf Rotterdam monitort de kwaliteit en kosten van de nautische dienstverlening. Als daar reden voor is, treden wij sturend op in de markt.

In het kader van de havenaanloopkosten maakten wij in november 2017 samen met Deltalinqs, de Vereniging van Rotterdamse Cargadoors (VRC) en de Vereniging Nederlandse Petroleum Industrie (VNPI) voor de tweede keer een meerjarige afspraak over een gematigde havengeldontwikkeling voor de periode 2018-2020. De tarieven stijgen de komende drie jaar met 1% per jaar. Het vastleggen van de tariefontwikkeling voor drie jaar zorgde voor helderheid in de markt. Ze gelden voor de zeehavens van Rotterdam, Schiedam, Vlaardingen, Maassluis, Dordrecht en Moerdijk. Met deze tariefontwikkeling zet Rotterdam in op concurrerende tarieven met de omliggende zeehavens.

Over de inspectiekosten is in het regeerakkoord het advies van de Raad van State overgenomen, waarin is aangegeven dat de kosten voor vergunningverlening aan bedrijven mogen worden doorberekend en de kosten voor handhaving en toezicht als overheidskosten moeten worden opgevat. In het kader van het Werkprogramma Zeehavens werken de Rijkspartijen en de havensector dit punt nader uit.

Klanttevredenheid

De kwaliteit van onze dienstverlening aan klanten meten we aan de hand van de score die klanten ons geven op het gebied van tevredenheid in het klantbelevingsonderzoek (KBO). Dit doen we eens in de twee jaar. In 2016 voerden wij het laatste klantbelevingsonderzoek uit. Hierin scoorden we een 7,4 op tevredenheid. In 2012, tijdens het laatste onderzoek, scoorden we ook een 7,4.

Grondprijzen

Het bieden van een goede prijs-kwaliteitverhouding in een internationaal concurrerende markt is cruciaal. Dit geldt ook voor de grondprijzen in het havengebied, zowel voor bestaande als voor nieuwe klanten. In 2017 zat het Havenbedrijf Rotterdam met een aantal klanten in een proces om grondprijzen te herzien. Dit vindt bij langjarige gronduitgiften gebruikelijk iedere 25 jaar plaats. Bij de bepaling van de grondprijs redeneert het Havenbedrijf Rotterdam vanuit een gelijk speelveld binnen het haven- en industriecomplex en een concurrerende positie met vergelijkbare supply chains die via andere havens lopen.

Gezonde en aantrekkelijke leefomgeving

In en rondom de haven wonen ongeveer 1,2 miljoen mensen en de haven biedt direct en indirect werk aan 195.972 mensen (bron: Havenmonitor). Een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving voor omwonenden en werknemers in de haven is van belang voor het creëren van economische en maatschappelijke waarde. De ruimte die de haven krijgt om economisch te groeien, is nauw verbonden met de maatschappelijke waarde en beleving van de haven. Een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving is een speerpunt in ons [CSR-statement](#). De afgelopen jaren investeerden het Havenbedrijf Rotterdam, bedrijven in de haven en overheden veel in de verbetering van de leefomgevingskwaliteit. Hierdoor verminderde de uitstoot van verontreinigende stoffen door de industrie fors, voldoet de luchtkwaliteit in de regio aan alle wettelijke normen en zijn er minder geurmeldingen. Ook belangrijk: de Noordzee en de Oostzee zijn internationaal aangewezen als beheersgebied voor de stikstofemissies (NECA; Nitrogen Emission Control Area). De eerste schepen varen op LNG, waardoor de uitstoot van verontreinigende stoffen minder is. Het aantal geluidmeldingen neemt echter nog steeds niet af.

'Het Havenbedrijf Rotterdam werkt continu aan een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving. Daar waar we kunnen, leveren we een bijdrage'

— **Ronald Paul**, COO Havenbedrijf Rotterdam

Luchtkwaliteit

De luchtkwaliteit in het Rijnmondgebied verbeterde de afgelopen jaren. Dalende cijfers over concentraties stikstofdioxide, fijnstof en zwaveldioxide laten dit zien. De jaargemiddelde concentraties van deze stoffen vallen ook binnen de daarvoor geldende normen voor luchtkwaliteit. Dit is onder andere te danken aan de steeds schoner wordende technologie en door nieuwe toepassingen, zoals zuinige en schone motoren voor vrachtwagens en maatregelen ter bevordering van schone scheepvaart. Naast luchtkwaliteit hebben de emissies vanuit het Rijnmondgebied ook invloed op de omliggende beschermde natuur.

Bekijk de jaargemiddeldes van de concentraties NO₂, SO₂ en fijnstof in de regio onder [Kerncijfers](#)

Geurklachten

Het Havenbedrijf Rotterdam realiseert samen met de gemeente Rotterdam en provincie Zuid-Holland een regiodekkend netwerk van elektronische neuzen in de haven: We-nose. De elektronische neus (e-nose) is een sensor die veranderingen in de luchtsamenstelling waarneemt, waardoor bedrijven, gemeenten en de milieudienst sneller kunnen inspelen op onbedoeld ontsnapte hinderlijke of gevaarlijke gassen. In 2017 groeide het aantal elektrische neuzen naar 250.

Geluidshinder

Bedrijvigheid in het havengebied gaat onvermijdelijk samen met de productie van geluid. Dit geluid kan hinderlijk zijn voor bewoners dichtbij de haven. Het Havenbedrijf Rotterdam werkt samen met het bedrijfsleven, DCMR, de provincie Zuid-Holland en de gemeente Rotterdam aan het verbeteren van het geluidmanagement in de haven en aan oplossingen om geluidhinder voor omwonenden te beperken.

Waterkwaliteit

Verontreinigingen in het oppervlaktewater en de lozing van warm koelwater in de haven kunnen de biodiversiteit, de waterkwaliteit in de hele regio en de leefbaarheid aantasten. Wij zetten ons daarom in om de waterkwaliteit op peil te houden. De waterkwaliteit in de haven wordt beïnvloed door de kwaliteit van de aanvoer van het rivierwater, waterstromingen en lozingen vanuit de haven. Het aandeel verontreinigd baggerspecie nam af van 9% in 2015 naar 6% in 2016. Het aantal grondwaterverontreinigingen in de ondergrond nam af van 221 in 2015 naar 201 in 2016. Ondanks de gestelde beperkingen van koelwaterlozingen nam de warmtevracht van koelwaterlozingen toe sinds 2013. In 2016 zagen we een stijging van 337 megawatt ten opzichte van het jaar 2015. In 2016 sloten we een convenant met regionale waterschappen voor nog meer inzet voor het op peil houden van de waterkwaliteit in de haven. Dit is belangrijk voor de biodiversiteit, de waterkwaliteit in de hele regio en de leefbaarheid.

Sponsoring

In het kader van het verbinden van stad en haven sponsoren we evenementen en instellingen, zoals het North Sea Jazz Festival en CHIO Rotterdam, concertgebouw De Doelen, het Nieuwe Luxor, Diergaarde Blijdorp en het Maritiem Museum. Tevens dragen we financieel bij aan onder andere het DeltaPort Donatiefonds en de Wereldhavendagen.

Lees meer over sponsoring en ons sponsorbeleid op [onze site](#)

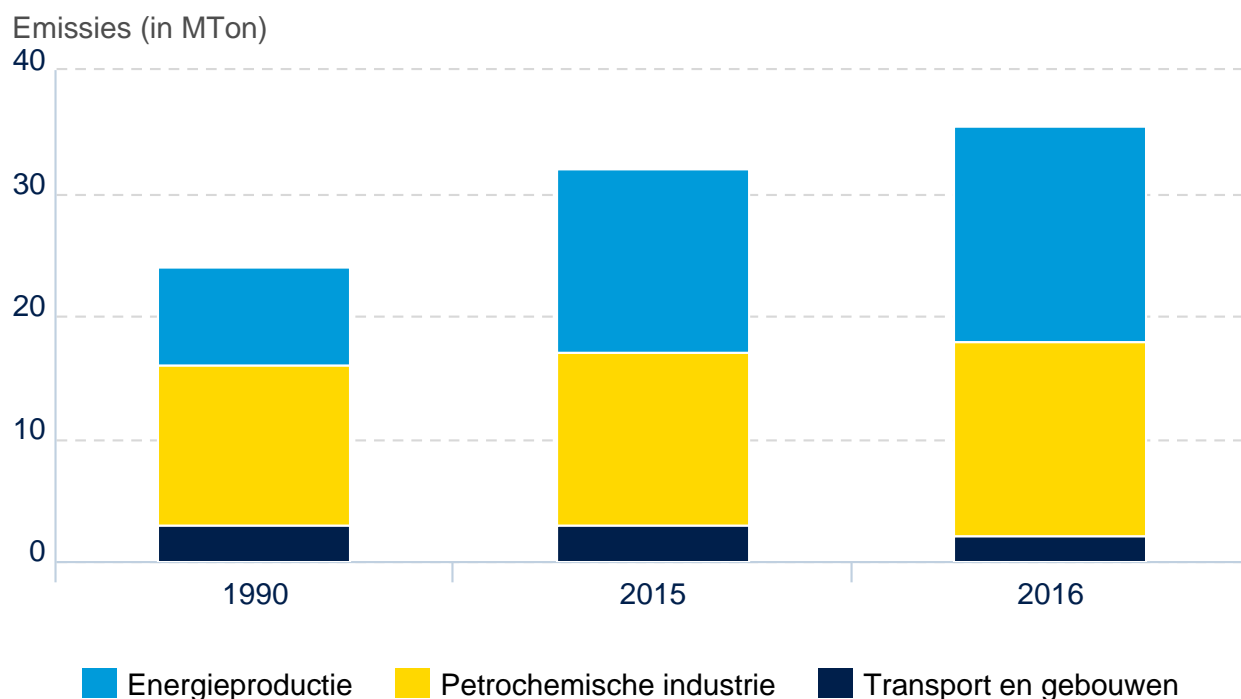
4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters

Het Havenbedrijf Rotterdam introduceerde in 2016 het programma Energietransitie met als doel het haven- en industriecomplex te transformeren tot een CO₂-neutraal cluster. Naast het verlagen van de CO₂-uitstoot streven we naar het behouden en vergroten van de maatschappelijke en economische toegevoegde waarde van de haven. We benaderen de opgave ook als aanjager van economische vernieuwing in het Rotterdamse haven- en industriecomplex. We voegden daaraan toe dat we onze haven willen ontwikkelen tot dé plaats waar de energietransitie vorm krijgt.

Uitdaging voor de Rotterdamse haven

Het tempo van de wereldwijde energietransitie heeft grote gevolgen voor de energiesector en de olie- en raffinagesector in het haven- en industriecomplex. We verwachten dat op lange termijn het opwekken van elektriciteit met behulp van fossiele brandstoffen verdwijnt. Ook de vraag naar benzine en diesel in Europa neemt waarschijnlijk af. De energietransitie vormt daarom ook een belangrijke factor in de nieuwe langetermijnsenario's voor goederenstromen van het Havenbedrijf Rotterdam.

CO₂-emissies Rotterdam



Terugdringen van de CO₂-uitstoot is belangrijk. De kansen om op dit gebied het verschil te maken, zijn aanwezig in Rotterdam. De regio zorgt voor bijna een vijfde (17%) van de nationale CO₂-uitstoot. In 2016 stootte Rotterdam 34,2 Mton CO₂ uit (laatst bekende cijfers). Het overgrote deel hiervan is havengerelateerd, veroorzaakt door energieproductie en het industriële cluster (samen 31,1 Mton). In de periode 2006 tot en met 2013 bleef de CO₂-uitstoot in het Rotterdamse havengebied ongeveer gelijk. Vanaf 2014 steeg de uitstoot als gevolg van de opening van twee nieuwe kolencentrales.

Door de aanwezige op fossiel gebaseerde industrie is er veel potentie om de energietransitie te realiseren. Er is volume, infrastructuur, ambitie en kennis. Wij zien een vermindering van CO₂-emissies en een zorgvuldig gebruik van grond- en reststoffen als een belangrijke opgave voor de komende periode. Met elkaar geven we de transitie vorm.

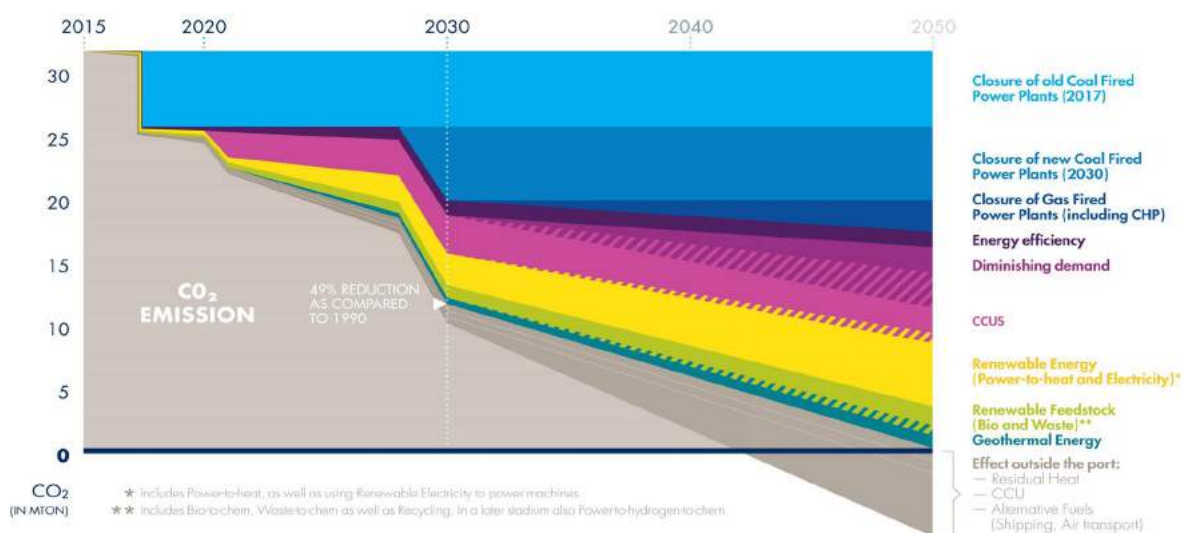
'De haven van Rotterdam is bij uitstek geschikt om internationaal koploper te zijn in het ontwikkelen en het grootschalig toepassen van technieken om CO₂-uitstoot van de industrie naar het milieu tot vrijwel nul terug te brengen'

— Allard Castelein, CEO Havenbedrijf Rotterdam

Lat nog hoger

Het kabinet-Rutte III legt de 'duurzaamheidslat' hoger dan de harde toezeggingen van de Europese Unie. De ambitie is een vermindering van broeikasgassen met 49% in 2030. Er komt een nieuw nationaal klimaat- en energieakkoord dat sectoren de zekerheid geeft aan welke doelstellingen ze op de langere termijn moeten voldoen.

Het kabinet wil met het Havenbedrijf Rotterdam en de in het havengebied actieve bedrijven overleggen over het benutten van het grote potentieel voor kooldioxideafgang en -opslag en restwarmte. De verwachting is dat de emissies in de komende periode gaan afnemen, maar dat deze daling onvoldoende zal zijn om de klimaatdoelen te bereiken. De opgave om tot de CO₂-reductie in lijn met de ambities van het kabinet te komen, is dan ook groot.



Onderzoek Wuppertal Instituut

Om meer inzicht te krijgen in de complexe opgave, ontwikkelde het Duitse Wuppertal Instituut in opdracht van het Havenbedrijf Rotterdam scenario's voor decarbonization van het Rotterdamse complex. Uit het rapport blijkt dat we de energietransitie in lijn met de 'Parijsdoelstellingen' via verschillende transitiepaden kunnen realiseren. De transitiepaden stonden in maart 2017 centraal op de 'Energy in Transition' summit. We organiseerden deze summit om iedereen te enthousiasmeren en te laten zien dat de energietransitie kansen biedt die nu verkend en geëxploiteerd moeten worden. Nieuwe verdienmodellen op basis van circulaire systemen bijvoorbeeld. Of uitbreiding van het pijpleidingnetwerk voor benutting van restwarmte. Deelnemers werden tijdens workshops aangezet om met elkaar te bespreken hoe de energietransitie vorm kan krijgen en wat voor rol zij hierin met hun bedrijf of organisatie kunnen spelen.

Lees hier meer over de ['Energy in Transition' summit](#)

TransitieCoalitie juicht versnelling toe

Het Havenbedrijf Rotterdam neemt samen met meer dan 60 andere bedrijven en organisaties deel aan de TransitieCoalitie. [De coalitie juicht de duurzaamheidsparagraaf van het kabinet-Rutte III toe](#): 'Dit regeerakkoord is terecht ambitieus en toekomstgericht inzake de klimaatafspraken van Parijs'.

Samenwerken aan ambities

Bij het realiseren van de energietransitie werkt het Havenbedrijf Rotterdam nauw samen met bedrijven, organisaties en overheden. Deltalinqs verenigt bedrijven uit het Rotterdamse haven- en industriecomplex om volgende stappen te zetten op het terrein van verduurzaming door middel van het [Deltalinqs Energy Forum](#). In Letters of Cooperation staan concrete publiek-private projecten. Voorbeelden zijn de verwaarding van reststromen en energie-efficiency op terminals. Deze gedeelde beelden over de energietransitie zijn belangrijk voor het organiserend vermogen dat noodzakelijk is om de energietransitie te realiseren.

Energietransitie faciliteren

Een veelvoud van initiatieven moet uiteindelijk leiden tot een succesvolle energietransitie. We investeren nu onder meer in een energie-infrastructuur voor warmte, stoom, elektriciteit en CO₂. Bijvoorbeeld door restwarmte van de industrie te leveren als stadsverwarming voor huishoudens in Rotterdam, Den Haag en Leiden. Daarnaast stimuleren wij schone scheepvaart (door het gebruik van schone brandstoffen zoals, LNG, walstroom en het geven van kortingen voor schone schepen) en bieden wij ruimte voor duurzame energie (zon, wind). Wij dragen zo bij aan versterking van het vestigingsklimaat voor de industrie, het meer energie-efficiënt worden van het industriegebied en het verminderen van de uitstoot van CO₂ en NO_x.

In het kort zetten wij in op:

- de meest efficiënte energie-infrastructuur;
- ontwikkelen van nieuwe markten (duurzame energieproductie, biobased chemie en circulaire industrie);
- ruimte bieden aan hernieuwbare energie;
- schone scheepvaart (stimuleren van walstroom, schone brandstoffen en voorzieningen voor LNG);
- lage footprint van logistieke ketens;
- verbeteren van onze eigen footprint.

ENERGIETRANSITIE FACILITEREN

KPI: VOORTGANG INVESTERINGSBESLISSING EN ENERGIE-INFRASTRUCTUUR



Het Havenbedrijf Rotterdam wil de haven van Rotterdam ontwikkelen tot de plaats waar de energietransitie vorm krijgt. Onder energietransitie verstaan wij dat in 2050 (nagenoeg) geen broeikasgassen worden uitgestoten en de primaire energiebronnen en grondstoffen hernieuwbaar zijn. Ons doel is om een robuuste energie-infrastructuur te ontwikkelen door projecten als CCS en Warmterotonde. De besluitvorming rondom de benodigde investeringen is nog onderwerp van overleg.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

Programmatische aanpak energietransitie

Sinds 2014 werkt het Havenbedrijf Rotterdam volgens een programmatische aanpak aan de energietransitie. Dit omvat verschillende deelprojecten op het gebied van stoom, stroom, CO₂ en warmte. Het plan streeft in 2020 naar een energiebesparing van 20 petajoule en een verlaging van de CO₂-uitstoot van ruim één miljoen ton per jaar.

Energiebesparing is samen met hernieuwbare energie de basis voor een duurzame energievoorziening, gericht op besparing van fossiele brandstoffen en het verminderen van CO₂. De benutting van restwarmte uit de industrie is een kansrijke optie voor grootschalige energiebesparing. De Rotterdamse haven heeft in totaal een overschot van warmte van 12,5% van de totale Nederlandse warmtevraag.

Bij het realiseren van de verbindende transportinfrastructuur neemt het Havenbedrijf Rotterdam de rol van facilitator van het proces voor zijn rekening. Daarnaast jagen we de investeringen aan, vooral voor projecten in het havengebied of met een direct belang voor de haven. Wij meten onze resultaten op dit gebied aan de hand van de voortgang van investeringsbeslissingen ter bevordering van de energie-infrastructuur.

Restwarmte van de raffinagesector

Een studie van de Vereniging Nederlandse Petroleum Industrie (VNPI) toont aan dat raffinaderijen in ons land potentieel tussen de 8,5 en 17,5 Petajoule per jaar aan overtollige warmte kunnen leveren voor gebruik in huishoudens, glastuinbouw, kantoren en bedrijven. Hierdoor dringen we het gebruik van aardgas aanzienlijk terug.

De VNPI voerde deze studie uit in samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam en de Gasunie. Gebruikte data waren afkomstig van de raffinaderijen van BP, ExxonMobil, Gunvor, Shell en Zeeland Refinery. Het is voor het eerst dat de aanbodzijde van warmte vanuit de raffinagesector zo helder in beeld is gebracht. De beschikbare warmte verdwijnt nu in koelwater en naar de lucht via de schoorsteen. Als we die gebruiken in warmtenetten, bespaart dat de inzet van aardgas voor ongeveer 230.000 tot op termijn 420.000 huishoudens. Potentieel leidt dat weer tot een teruggang in CO₂-uitstoot.

Hoofdinfrastructuur warmtenet Zuid-Holland krijgt vorm

De provincie Zuid-Holland, het Havenbedrijf Rotterdam, de Gasunie, Eneco en het Warmtebedrijf Rotterdam vormen de Warmtealliantie Zuid-Holland. De partners werken aan een regionaal warmtesysteem: een hoofdinfrastructuur met onafhankelijk netbeheer waar alle partijen warmte aan kunnen leveren en van kunnen afnemen. Via distributiebedrijven gaat de warmte uiteindelijk naar huishoudens, tuinders en bedrijven. De alliantie ziet voldoende kansen om stedelijk gebied en een deel van het kassengebied aan te sluiten op een regionaal warmtesysteem. Dit betekent op jaarbasis een reductie van circa twee miljoen ton CO₂.

Momenteel zitten we in een verkennende fase om tracés te vergelijken. In 2018 worden de systeemanalyses afgerond en werken we met de partners toe naar een investeringsbeslissing.

Afvang, hergebruik en opslag van CO₂

Naast hergebruik van restwarmte en –stoom is het reduceren van de CO₂-uitstoot nodig. Zolang we nog niet zonder fossiele brandstoffen kunnen, blijft het haven- en industriecomplex grote hoeveelheden CO₂ uitstoten. Het Havenbedrijf Rotterdam ziet afvang, hergebruik en opslag als een praktische oplossing om op korte termijn de uitgestoten hoeveelheid CO₂ in het havengebied te reduceren. Hergebruik vindt op kleine schaal al plaats binnen OCAP, dat CO₂ vanuit Shell Pernis opvangt en levert aan de glastuinbouw in het Westland.

Het Rotterdam Opslag en Afvang Demonstratieproject (ROAD) stopte in 2017. Dit betekent niet het einde van Carbon Capture & Storage. Vooral olieraffinaderijen en de chemiesector beschikken nog over onvoldoende hernieuwbare of

circulaire alternatieven. Met afvang en opslag van CO₂ krijgen deze economisch en maatschappelijk belangrijke sectoren mogelijkheden om de CO₂-uitstoot te verminderen. Het Havenbedrijf Rotterdam, de Gasunie en Energiebeheer Nederland (EBN) verkennen samen het realiseren van een basisinfrastructuur voor het verzamelen en transporteren van CO₂ in het Rotterdamse havengebied (vooropslag in (lege) gasvelden onder de Noordzee). Het opzetten van deze ringleiding (of 'backbone') en opslaginstructuur als een 'collectieve voorziening' kan ingezet worden voor een CO₂ afvang ter grootte van 2 tot 5 megaton per jaar.

Ruimte voor duurzame energieproductie

De wereldwijde investeringen in duurzame energieproductie nemen toe. Dit biedt kansen voor Rotterdam. De productie geeft innovatie een impuls en brengt nieuwe economische activiteit en werkgelegenheid voor de haven en regio met zich mee.

ENERGIETRANSITIE FACILITEREN

PI: HERNIEUWBARE ENERGIE



4,9%

In de Havenvisie hebben we met onze Havenvisiepartners de ambitie uitgesproken om te komen tot 30% hernieuwbare energie in 2030. In 2017 steeg het aandeel energie uit hernieuwbare bronnen van 4,8% naar 4,9%. Dit is vooral te danken aan de toename van het aantal zonnepanelen in de Slufter en in de Waalhaven.

70 ha nieuw land voor vooral offshore wind

Voor de ontwikkeling van een Offshore Center voor windenergie op zee, decommissioning (ontmanteling van olie- en gasplatforms) en de 'olie & gas'-markt creëert het Havenbedrijf Rotterdam 70 ha land op Maasvlakte 2. Er is concrete belangstelling van verschillende bedrijven voor een dergelijk centrum met gedeelde voorzieningen.

Partner in North Sea Wind Power Hub-consortium

Het Havenbedrijf Rotterdam trad in 2017 toe tot het North Sea Wind Power Hub-consortium. Het consortium verricht studie naar de ontwikkeling van een grootschalig, duurzaam Europees energiesysteem op de Noordzee. Het samenwerkingsverband is belangrijk voor de totstandkoming van een '[North Sea Wind Power Hub](#)' in de periode na 2030. Dit project moet een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen van het klimaatakkoord van Parijs. Wij participeren omdat we de groene stroom nodig hebben als havencomplex ten behoeve van de energietransitie. Daarnaast stellen we onze kennis en ervaring met landwinning graag ter beschikking.

Nieuwe windturbines Slufter

In 2017 stond voor 155,6 MW aan windturbines opgesteld, ten opzichte van 194 MW in 2016. Deze daling is voor een groot deel toe te schrijven aan de voorbereidingen door Nuon en Eneco voor de vervanging van de huidige windturbines op de Slufterdijk. De huidige zeventien windturbines maken plaats voor veertien moderne exemplaren. Het opgestelde vermogen verdubbelt daarmee van 25 naar 50 megawatt (MW). Begin 2019 moeten alle nieuwe turbines in bedrijf zijn.

ENERGIETRANSITIE FACILITEREN

PI: OPGESTELD VERMOGEN WIND HIC



155,6 MW

In het havengebied is voor 155,6 megawatt (MW) aan windturbines opgesteld. In het 'Convenant Realisatie Windenergie in de Rotterdamse haven' uit 2009 hebben we samen met diverse partners afgesproken dat in 2020 het totaal opgestelde vermogen in de haven 300 MW zal zijn.

Zonne-energie

De kosten voor het opwekken van zonne-energie dalen. Bedrijven benaderen het Havenbedrijf Rotterdam steeds vaker met interessante projecten op dit gebied. We gaan de komende drie jaar over tot het plaatsen van zonnepanelen op daken van ons eigen vastgoed. Bovendien nemen we deel aan andere kansrijke initiatieven. De komende drie jaar willen we elk jaar vijf MW extra opwekcapaciteit realiseren en stimuleren we onze klanten om zonnepanelen op daken te plaatsen. Een globaal onderzoek toont alleen al op daken van de distributieloodsen een potentie aan van 50-100 MW. Dat is voldoende om 15.000 – 30.000 huishoudens van elektriciteit te voorzien.

Biomassa

Het Havenbedrijf Rotterdam is betrokken bij concrete projecten om de logistiek rondom biomassa geschikt te maken. Zo werken we aan investeringen in infrastructuur. Tevens zijn we betrokken bij onderzoek naar optimalisatie van de logistieke keten en optimalisatie van het gebruik van biomassa. Dit laatste gebeurt door eerst de belangrijkste stoffen uit biomassa te halen in bioraffinageprocessen alvorens het mee te stoken in de energiecentrales. Ook treden we in overleg met de overheid om de wet- en regelgeving zodanig in te richten dat de gewenste ontwikkeling zo goed mogelijk tot stand kan komen.

Schone scheepvaart

De impact van de zeevaart op de luchtkwaliteit en het klimaat staat internationaal hoog op de agenda. Omdat de zeevaart als sector niet in het Klimaatakkoord van Parijs is meegenomen, zijn alle ogen gericht op de Internationale Maritieme Organisatie (IMO). Deze organisatie heeft aangegeven in 2018 met een initiële strategie te komen, waarin de ambitie voor de te realiseren CO₂- emissiereductie wordt vastgelegd, inclusief mogelijke maatregelen om dit te realiseren. Het Havenbedrijf Rotterdam is voorstander van een hoge ambitie, zijnde een reductie van 70 tot 100% in 2050 ten opzichte van 2008, en heeft dit standpunt bij monde van de International Association of Ports and Harbors (IAPH) bij IMO ingebracht. Binnen IMO is duidelijk gemaakt dat havens een betekenisvolle rol kunnen spelen bij de decarbonisatie van de zeevaart, bijvoorbeeld door stimulering van alternatieve brandstoffen, walstroom, logistieke optimalisatie en kortingen op het havengeld.

Schone en klimaatneutrale brandstoffen

Het Havenbedrijf Rotterdam stimuleert de schone scheepvaart met kortingen op het havengeld via de Environmental Ship Index en Green Award en promoot het gebruik van schone en klimaatvriendelijke scheepsbrandstoffen. Onze inspanningen richten zich ook op de commerciële ontwikkeling van schonere brandstoffen en het aanpassen van wet- en regelgeving die het veilige gebruik hiervan mogelijk maken. Zo zet het Havenbedrijf Rotterdam zich al enkele jaren in voor de invoering van LNG (Liquefied Natural Gas) als brandstof voor de scheepvaart. De uitstoot van CO₂, NO_x en SO_x is bij varen op LNG lager dan bij gebruik van traditionele brandstoffen als bunkerolie en gasolie.

De Rotterdamse haven stond in 2014 als eerste in Europa het bunkeren van LNG van schip naar schip officieel toe. Van vrachtwagen naar schip was daarvoor al mogelijk. In 2017 arriveerde het eerste LNG-bunkerschip van Shell in de Rotterdamse haven. Daarmee beschikt de Rotterdamse haven over een volledige toeleveringsketen voor LNG als brandstof voor de scheepvaart. Met het sectoroverstijgende initiatief SEALNG zetten we ons samen met Carnival Corporation & plc, DNV GL, ENGIE, ENN, GE, GTT, Lloyd's Register, Mitsubishi Corporation, NYK Line, Qatargas, Shell, Tote, Inc. en Wärtsilä in om het gebruik van vloeibaar aardgas als scheepsbrandstof verder te bevorderen. Binnen het programma Energietransitie werkt het Havenbedrijf Rotterdam aanvullend aan de ontwikkeling van een brede portfolio van brandstoffen die de toekomstige gedecarboniseerde transportsector gaat voorzien.

Lees meer over LNG onder [Groeimarkten](#)

Walstroom

In de Rotterdamse haven geldt een generatorverbod voor binnenvaartschepen bij openbare ligplaatsen. Hierdoor maken afgemeerde binnenvaartschepen gebruik van walstroom die zij afnemen van elektriciteitskasten op de wal. Met het beschikbaar stellen van walstroom wordt een positieve bijdrage geleverd aan de lokale luchtkwaliteit en geluidbelasting. Voor de zeevaart beschikt onze haven momenteel over één locatie met walstroomaansluitingen, namelijk de Stenaline terminal in Hoek van Holland. Walstroom vergt echter forse investeringen aan de kant van zowel de wal als het schip. De meeste schepen worden door hun rederijen niet op vaste routes ingezet. Het is voor rederijen derhalve niet aantrekkelijk om deze investering te doen voor één of enkele havens met walstroomvoorziening. Gelet op de positieve bijdrage aan de lokale leefomgeving en het klimaat onderzoeken we de mogelijkheden om het aantal aansluitingen voor zeeschepen uit te breiden.

Werken aan de eigen footprint

We werken hard aan het terugdringen van onze eigen CO₂-uitstoot. We monitoren onze CO₂-footprint op basis van de ISO 14064-standaard. In 2017 maakten wij gebruik van dezelfde scope-indeling als in vorige jaren:

CO₂-footprint

In kton	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Scope 1	6,4	6,1	6,1	6,0	6,2	6,8	5,9
Scope 2	0,4	0,7	0,7	0,7	0,1	0,1	0,1
Scope 3	2,4	2,4	2,4	2,4	2,5	2,7	2,7
Totaal	9,2	9,2	9,2	9,1	8,8	9,6	8,7

* Scope 1 omvat directe emissies door het verbruik van brandstoffen. Hieronder vallen het gasverbruik en brandstofverbruik van operationele voer- en vaartuigen.

* Scope 2 omvat de indirecte emissies gerelateerd aan elektriciteits-, energie- en stadswarmteverbruik. Hieronder valt het energieverbruik van operaties en objecten in beheer bij het Havenbedrijf Rotterdam, bijvoorbeeld bruggen, verlichting van gebouwen en publieke verlichting. Verder bestaat scope 2 uit elektriciteitsverbruik en stadsverwarming van gehuurde kantoren.

* Scope 3 omvat de CO₂-uitstoot als gevolg van zakenvluchten en woon-werkverkeer van medewerkers.

2016 scope 1 data zijn gecorrigeerd ten opzichte van vorig jaar vanwege een correctie van het brandstofgebruik van patrouille vaartuigen. Data gerapporteerd in 2016: 6,3 kton

ENERGIETRANSITIE FACILITEREN

PI: CO₂ FOOTPRINT HBR (doelstelling 2020: 7,7 kton)



8,7 kton

Een schonere haven begint bij jezelf. Om onze ambitie om de CO₂-uitstoot in het haven- en industriegebied terug te brengen te realiseren, werken we aan het terugdringen van onze eigen CO₂-uitstoot. We streven naar een reductiedoelstelling van 20% voor de periode 2017 - 2020. In 2017 daalde onze uitstoot naar 8,7 kton ten opzichte van 9,6 kton in 2016.

Voor de periode 2017-2020 streven we naar een reductie in uitstoot van 20% (ten opzichte van 2016). In 2017 was er ten opzichte van 2016 reeds een daling, met name veroorzaakt door vermindering van het brandstofverbruik van onze vaartuigen. Deze uitstoot wordt, net als in 2016, met Gold Standard emissierechten gecompenseerd. Naast het hybride maken van onze vaartuigen nemen we ons voor om in 2018 een derde van het brandstofverbruik van onze vloot uit biodiesel te laten bestaan. B100 biodiesel is een premium brandstof, waarbij er bij verbranding minder schadelijke stoffen vrijkomen ten opzichte van de huidige dieselbrandstof. Uit TNO-onderzoek blijkt dat er vooral minder uitstoot is van fijnstof (-35%). De invoering van biodiesel leidt op jaarbasis tot circa 1,5 kTon CO₂-reductie in de keten. Ook ons nieuwe mobiliteitsbeleid voor personeel helpt mee om onze eigen CO₂-footprint te verlagen.

Hybride vaartuigen

Onder stimulans van het Havenbedrijf Rotterdam varen steeds meer milieuvriendelijke operationele schepen in de Rotterdamse haven. Een mooi voorbeeld is de in 2017 in gebruik genomen Invotis IX van Bek en Verburg, inzamelaar van huishoudelijke scheepsafvalstoffen van de Rotterdamse haven. Het is een hybride vaartuig met een schonere motor en een kraan met knikarm, waardoor het ook dichtbij cruiseschepen met overhangende sloepen kan komen. Het inzamelen van afval gaat elektrisch.

In 2018 is de hybride RPA 8 varend te zien. Het is ons eerste nieuwbouw vaartuig sinds 2007, toen we de Surveyor 1 en 2 te water lieten. Duurzaamheid en innovatie zien we steeds meer terug in de scheepvaart. Dit geldt ook voor onze vloot, want de RPA 8 is niet het enige hybride patrouillevaartuig dat straks door de haven vaart. We bouwen ook de RPA 10 en 11 om, zodat ze binnenkort een hybride aandrijving gebruiken.

Expertpanel Energietransitie

Het Havenbedrijf Rotterdam wil de haven van Rotterdam ontwikkelen tot de plaats waar de energietransitie vorm krijgt. Twee experts geven hun mening over deze belangrijke ambitie.

Anne-Marie Rakhorst

Ondernemen betekent voor Anne-Marie Rakhorst kansen benutten die zich voordoen en daarbij je maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Sinds ze in 2000 Zakenvrouw van het jaar werd, deelt ze haar kennis en enthousiasme actief met een breed publiek. Ze is onder andere oprichter en eigenaar van het onafhankelijke platform [Duurzaamheid.nl](https://duurzaamheid.nl), dat samen met betrokken bedrijven, maatschappelijke organisaties, experts, overheden en particulieren Nederland verder wil verduurzamen. Ook stond ze aan de wieg van het initiatief '[17 doelen die je deelt](#)', dat Nederland kennis laat maken met de Sustainable Development Goals.



Maike Boggemann

Van de bouw van offshore windparken tot de inzet van LNG als schonere brandstof voor de scheepvaart of het zware wegverkeer. Maike Boggeman houdt zich binnen Shell bezig met de energietransitie in Nederland. Versnelling en schaalvergroting van nieuwe energiebronnen betekenen volgens haar niet alleen sneller minder CO₂-uitstoot, ze kunnen ook voor economische groei zorgen door het ontwikkelen van een op energietransitie gerichte industrie. Shell wil daarin een actieve rol spelen.



Gaat de energietransitie snel genoeg?

Anne-Marie Rakhorst: 'Als je de opwarming van de aarde tot anderhalve graad wilt beperken, moet er nog heel veel gebeuren. En dat moet op korte termijn, uitstel kan niet. In Nederland nemen we maatregelen die ons voorbereiden op een reductie van 49% broeikasgassen in 2030. Een belangrijk jaartal. Het lijkt ver weg, maar is eigenlijk heel dichtbij. We moeten dus echt vaart maken als het gaat om de energietransitie. Dat moeten we doen in combinatie met het nastreven van de 17 Sustainable Development Goals. Deze SDG's moeten ervoor zorgen dat de wereld in 2030 een eerlijke, gezonde en veilige plek is om te leven. Het haven- en industriecomplex van Rotterdam speelt in het streven naar minder uitstoot van broeikasgassen een belangrijke rol. Bijna 17% van de uitstoot in Nederland komt daar vandaan.'

Maïke Boggemann: 'Binnen de TransitieCoalitie heeft Shell onder meer samen met het Havenbedrijf Rotterdam duidelijk aangegeven dat de transitie moet versnellen. Dat wil niet zeggen dat er tot nu toe niets gebeurt. Van de 16% reductie die Nederland sinds 1990 realiseerde, nam de industrie 32% voor zijn rekening. Het is geen wedstrijd, maar zo slecht doet de industrie in Nederland het niet. Het kan natuurlijk altijd beter. Voor veel transitiepaden zijn de technologieën beschikbaar. Dat wil nog niet zeggen dat het onmiddellijk ook economisch verantwoord is om veranderingen door te voeren. Daar hangt wel degelijk een prijskaartje aan.'

Heeft u een voorbeeld hoe we het tempo kunnen opvoeren?

Anne-Marie Rakhorst: 'Er gebeurt veel in de haven Rotterdam. Er wordt bijvoorbeeld nagedacht over de opslag van CO₂ (CCS). Dat is nodig, maar blijkt niet eenvoudig, ook gezien de kosten. Ik pleit ook voor het gebruik van CO₂ als grondstof, omdat je daarmee concrete producten kunt maken. We noemen dat Carbon Capture and Utilization (CCU). Met behulp van de juiste industriële processen kunnen we CO₂ immers omzetten naar nuttige en hoogwaardige chemicaliën. Daar is nog te weinig aandacht voor vanuit de industrie. Je ziet daar wel eerste bewegingen, maar het moet een grotere schaal en versnelling krijgen. CO₂ wordt nu als een enorme bedreiging gezien. Maar zodra je het in concrete producten toepast, krijgt het een heel ander imago.'

Maïke Boggemann: 'Wind (vooral op zee) kan heel hard groeien. Dat kan voor een versnelling zorgen. Je ziet de activiteiten nu al groeien. De investeringen in het offshore center op Maasvlakte 2 spreken wat dat betreft boekdelen. Zo kun je wellicht nog een of twee andere terreinen verzinnen waar je op grotere schaal winst kunt boeken als het gaat om de energietransitie. Maar er zijn ook industrietakken die nog in een vroeger stadium zitten en waar nog veel pilots nodig zijn. Daarvan is het lastig te verwachten dat die in 2030 al heel groot zijn. Dus ik denk dat het reëel is om te verwachten dat we nog een deel van de huidige activiteiten in de haven van 2030 terug zullen zien. Maar dan wel met een veel lagere CO₂-footprint.'

Wat vindt u van de en-en-benadering van het Havenbedrijf Rotterdam?

Anne-Marie Rakhorst: 'Dat is een logische keuze. Ik zie dit bij meer organisaties. Je kunt moeilijk een bordje op je voordeur hangen met de tekst dat je wegens verduurzaming tot pakweg 2025 gesloten bent. Veel bedrijven en organisaties zitten in hetzelfde proces: het afbouwen van lineair en het opbouwen van circulair of het afbouwen van niet-duurzaam naar het opbouwen van wel duurzaam. De oplossing of de weg er naar toe is niet eenduidig. Vandaar ook dat je veel ruimte moet maken voor experimenten.'

Maïke Boggemann: 'Het is duidelijk dat de huidige vooral op fossiel gebaseerde industrie nog heel belangrijk is voor de economie en de samenleving. Als je geld wilt investeren, moet je het eerst verdienen. Het overgrote deel van die verdienkracht ligt nu nog bij de bestaande economie. Een andere vraag is hoe efficiënt je doet wat je doet. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de raffinage in de haven van Rotterdam, zie je dat de carbonintensiteit gunstiger (voor het klimaat) is vergeleken met raffinageactiviteiten elders in de wereld. Voor de Nederlandse economie, maar ook voor het adresseren van de klimaatproblematiek zou het onverstandig zijn om die activiteiten uit Nederland weg te halen.'

Welke rol moet het Havenbedrijf Rotterdam spelen in de energietransitie?

Anne-Marie Rakhorst: 'Ik denk dat het heel belangrijk is dat het Havenbedrijf Rotterdam een leidende rol neemt. Ook vanwege de voorbeeldfunctie voor andere havens in de wereld. We staan bij de introductie van de circulaire economie en het hergebruiken van CO₂ nog maar aan het begin. Het gaat er nu om dat alle betrokken partijen lef, leiderschap en ambitie tonen. En durf je ook kwetsbaar op te stellen. Pak de ruimte om zaken uit te proberen. Werk samen en leer van elkaar. Dat helpt ons op weg naar een geslaagde energietransitie.'

Maïke Boggemann: 'Ik kan me voorstellen dat de primaire rol van het Havenbedrijf Rotterdam ligt in het faciliteren van de decarbonisatie van de industrie. Maar ook in het creëren van een op infrastructuur gebaseerd groen platform, waarop geïnteresseerden nieuwe industriële activiteiten kunnen ontwikkelen. Het Havenbedrijf Rotterdam is ook bij uitstek de partij om met de landelijke politiek de discussie aan te gaan over nieuwe industriepolitiek: hoe verbind je klimaatdoelen aan het aantrekken en realiseren van nieuwe industriële activiteiten. Ik kan me voorstellen dat het zelf duurzaam ondernemen ook onderdeel uit kan maken van de toekomstige rol van het Havenbedrijf Rotterdam.'

Voortgang programma Energietransitie

De projecten komen stap voor stap tot stand. Ze variëren van de haalbaarheid van warmterotonde tot Waste-to-Chemistry. In de zomer van 2017 evalueerden we het programma op twee manieren:

1. een Pitstop met verschillende medewerkers die bijdragen aan de uitvoer van het programma;
2. een review door een adviesbureau op het funnelmanagement van het Havenbedrijf Rotterdam.

Deze evaluaties leverden een aantal voorstellen op die leiden tot vergroting van de impact van het programma. Deze voorstellen hebben betrekking op:

- Leads: Extra ruimte creëren voor ideeën- en leadsgeneratie.
- Uitvoer: Succesvolle realisatie van projecten, extra mensen vrijmaken met de juiste competenties.
- Nieuwe Business development sporen.

Pilots maken impact inzichtelijk

Daarnaast werden twee pilots uitgevoerd om de impact van projecten inzichtelijk te maken. De pilots werden uitgevoerd in samenwerking met KPMG en MSG Sustainable Strategies. Een van de pilots betrof een portfolioanalyse van de in het havengebied gevestigde klanten van het Havenbedrijf Rotterdam. De focus lag hierbij op de CO₂-impact in relatie tot de toegevoegde waarde. Het is de intentie deze pilot door te ontwikkelen tot een meetinstrument waarmee we de voortgang op de klimaatambitie op portfolioniveau kunnen monitoren.

4.8 Veilige en efficiënte afhandeling

Voor de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven is het van belang dat we goederenstromen via alle modaliteiten zo veilig en efficiënt mogelijk afhandelen. We zetten in op een efficiënt systeem voor het vervoer van containers tussen verschillende terminals en de vergroting van de frequentie, kwaliteit en fijnmazigheid van achterlandverbindingen. We investeren daarvoor gericht in infrastructuur of in procesverbeteringen, vooral op het gebied van zeescheepvaart, spoor, binnenvaart en afhandeling van goederen. Het slim omgaan met logistieke data helpt ons dit nog beter te doen. Door een actieve rol te spelen in het aanbieden van data en het ontwikkelen van toepassingen kunnen we hierin samen met partners winst behalen.

Veiligheid

Veiligheid is voor ons een topprioriteit. De haven van Rotterdam biedt direct en indirect werk aan 195.972 (bron: Havenmonitor) mensen en bevindt zich in een regio waar veel mensen wonen. Veiligheid in de haven voor werknemers en omwonenden is een basisvoorwaarde voor het functioneren en het mogen exploiteren van de Rotterdamse haven. Wij hebben hierin een belangrijke verantwoordelijkheid als bevoegd gezag voor de nautische veiligheid. Andere partijen, zoals DCMR, Inspectie SZW, Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR) en de Zeehavenpolitie zijn het bevoegd gezag voor andere veiligheidsdomeinen. Hiertoe behoren bijvoorbeeld externe veiligheid, arbeidsveiligheid, verkeersveiligheid en sociale veiligheid. Met deze partijen werken wij samen om de veiligheid in de haven te waarborgen.

Wij streven naar een integraal veilige haven, met name zonder 'major incidents'. Mocht er door bijvoorbeeld weersomstandigheden, achterstallig onderhoud, onveilig werken of andere oorzaken een groot incident in de haven plaatsvinden, dan heeft dat een grote impact op de veiligheid, bereikbaarheid en het imago van de Rotterdamse haven.

VEILIGHEID IN 2017

KPI: MAJOR INCIDENTS NAUTISCH IN DE HAVEN (doelstelling: 0)



Dit betreft een KPI op een materieel thema

Onze verantwoordelijkheid voor veiligheid

Veiligheid kent voor het Havenbedrijf Rotterdam veel verschillende domeinen. Voor een aantal onderwerpen zijn we juridisch verantwoordelijk: nautische veiligheid en de veiligheid van onze medewerkers. Daarnaast houden wij toezicht op de naleving van de Havenbeveiligingswet, dit is een gemeentelijke taak en neergelegd bij de Havenmeester.

Nautische veiligheid

In de statutaire doelen van het Havenbedrijf Rotterdam staat dat we als organisatie verantwoordelijk zijn voor de bevordering van een effectieve, veilige en efficiënte afhandeling van het scheepvaartverkeer en het zorgdragen voor nautische en maritieme orde en veiligheid, evenals het optreden als bevoegde havenautoriteit in het Rotterdamse havengebied.

De omgeving waarin we opereren, verandert:

- Verbeteringen in het werkproces (Plan Do Check Act cyclus), waardoor betere en integrale registratie van scheepsongevallen plaatsvindt, zorgt voor meer inzicht.
- Toenemende drukte op het water en schaalvergroting in de scheepvaart.
- De Safety Evaluation Board is een onafhankelijk adviesorgaan binnen DHMR en volgt de trends in nautische veiligheid.
- Professionaliseren Risk Management (nautische veiligheid) met meer nadruk op transparantie, het betrekken van stakeholders en interactiviteit.
- De technologische ontwikkelingen die uiteindelijk uit zouden kunnen monden in autonoom varen, zullen ons langs diverse stadia van automatiseren leiden die zowel aan de wal als aan boord tot grote veranderingen zullen leiden en van invloed zullen zijn op de nautische veiligheid en de manier waarop we die waarborgen.

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam is de nautische veiligheid belegd bij de Divisie Havenmeester (DHMR) onder leiding van de (Rijks)Havenmeester. Door het veilig en efficiënt afhandelen en begeleiden van de scheepvaart spant DHMR zich in voor een veilige en optimaal bereikbare haven. De Divisie Havenmeester handhaaft de nautische orde, onder andere door het uitvoeren van patrouilles met vaartuigen en verkeersbegeleiding vanuit de verkeerscentrales. De (Rijks)Havenmeester begeleidt de scheepvaart op afstand door middel van monitoren, informeren, adviseren en indien nodig instrueren. Daarnaast zorgen de multifunctionele patrouillevaartuigen voor een vlotte en veilige begeleiding van het scheepvaartverkeer ter plekke. De (Rijks)Havenmeester is ook havenmeester van Schiedam, Vlaardingen, Dordrecht, Papendrecht en Zwijndrecht.

De veiligheid van het scheepvaartverkeer rapporteren we aan de hand van de Nautische Safety Index (NSI). Dit is een rapportcijfer waarbij we de ernst van ongevallen meewegen in afbreukpunten. In 2017 kwam de NSI met 7,95 boven de doelstelling van 7,0 uit.

In 2017 vonden er geen zeer ernstige scheepsongevallen plaats. Een scheepsongeval beschouwen we als zeer ernstig als er één of meer van de volgende factoren van toepassing zijn: dodelijke of zwaargewonde slachtoffer(s), grote milieuschade of als een schip verloren gaat. In 2017 was er één ernstig scheepsongeval, een binnenvaartschip voer over een krib en brak hierbij zijn roerwerk af, waardoor het schip stuurloos was en niet op eigen kracht verder kon varen. 2017 telde in totaal 129 scheepsongevallen (voornamelijk aanvaringen met infrastructuur zoals kades). Verder waren er 186 voorvallen. Dit zijn ongewenste gebeurtenissen die geen scheepsongeval tot gevolg hadden, zoals het loswaaien van duwbakken, gebroken trossen, black-outs van schepen en near miss situaties.

NAUTISCHE VEILIGHEID

KPI: SAFETY & ENVIRONMENTAL INDEX (doelstelling: 7,5)



7,99



Inspecteurs van de Divisie Havenmeester controleren of schepen de scheepvaartregels op het gebied van milieu en veiligheid naleven. De mate waarin een geïnspecteerd schip voldoet aan de wet- en regelgeving bepaalt de hoogte van de Safety & Environmental Index (SEI).

Hiervoor is de doelstelling 7,5 op een schaal van 10. In 2017 kwam dit cijfer uit op 7,99.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

KPI: NAUTISCHE SAFETY INDEX (doelstelling: 7,0)



7,95



De Havenmeester is verantwoordelijk voor de naleving van de beveiligingsvoorschriften voor terminals, zoals vastgelegd in de Havenbeveiligingswet. De Divisie Havenmeester zorgt voor certificering volgens de International Ship and Port facility Security code (ISPS) en ziet toe op de naleving hiervan. In 2017 zijn er 219 inspecties uitgevoerd. Het resultaat is uitgekomen op 7,95 op een schaal van 10 en voldoet hier aan de doelstelling van 7,0.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

Transport- en milieuveiligheid

Inspecteurs van de Divisie Havenmeester controleren of schepen de scheepvaartregels op het gebied van milieu en veiligheid naleven. De mate waarin een geïnspecteerd schip voldoet aan de wet- en regelgeving, bepaalt de hoogte van de Safety & Environmental Index (SEI). Voldoet een schip aan de getoetste normen, dan scoort deze een 10 op een schaal van 0 tot 10. Zijn er onvolkomenheden, dan vindt aftrek plaats aan de hand van de aard van de onvolkomenheid. Dit levert het rapportcijfer van het betreffende schip op. De gemiddelde score van alle geïnspecteerde schepen is de SEI. In 2017 is de definitie en de wijze van berekening aangepast. In lijn hiermee is de doelstelling herijkt en gesteld op 7,5. In 2017 bereikten we een resultaat van 7,99. De 2016 score is eveneens herijkt op basis van de nieuwe methodologie en aangepast van 9,35 naar 8,01.

Waterveiligheid

Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich in voor het behoud van een waterveilige haven, nu en in de toekomst. Wijzigingen in het klimaat brengt zeespiegelstijging met zich mee, waardoor overstromingsrisico's ook voor relatief hoog gelegen havengebieden toenemen. Ook wijzigingen in aard en omvang van bedrijven in het haven- en industrieel complex kunnen de overstromingsrisico's beïnvloeden. In het derde kwartaal van 2017 heeft de pilot waterveiligheid Botlek een vervolg gekregen. Samen met gevestigde bedrijven en overheden onderzoeken we het Waal-Eemhavengebied op waterveiligheidsrisico's. Het doel hiervan is om bij gebruikers van het gebied bewustwording en het gevoel van eigen verantwoordelijkheid te vergroten. Rekening houdend met klimaatscenario's ontwikkelen we samen een adaptatiestrategie om met overstromingsrisico's om te gaan, met mogelijk te nemen maatregelen.

Veiligheid van onze medewerkers

Onze medewerkers zijn ons kapitaal. Wij vinden het van belang dat zij gezond en veilig kunnen werken. Als werkgever heeft het Havenbedrijf Rotterdam de wettelijke verplichting om te voldoen aan de Arbeidsomstandighedenwet. In 2017 telden we 550 dagen verzuim als gevolg van aan arbeid gerelateerde ongevallen van onze medewerkers.

VEILIGHEID IN 2017

PI: AANTAL ONGEVALLEN HBR-PERSONEEL MET VERZUIM >1 DAG



4

De veiligheid van onze medewerkers is onze wettelijke verantwoordelijkheid als werkgever. In 2017 betreuden wij vier ongevallen of plotselinge arbeidsgerelateerde gebeurtenissen, waardoor medewerkers meer dan een dag niet konden werken. In totaal was het verzuim als gevolg van arbeidsgerelateerde ongevallen 550 dagen.

Naleving beveiligingsvoorschriften

Als Port Security Officer is de Havenmeester ook verantwoordelijk voor de naleving van de beveiligingsvoorschriften voor terminals, zoals vastgelegd in de Havenbeveiligingswet. De Divisie Havenmeester zorgt voor certificering volgens de International Ship and Port facility Security code (ISPS) en ziet toe op de naleving hiervan. In 2017 voerden we 219 inspecties uit.

Veiligheid in de keten

Wij dragen geen juridische verantwoordelijkheid voor niet-nautische veiligheidsdomeinen, zoals milieuveiligheid, grensbewaking en bestrijding van criminaliteit. Toch werken wij op deze domeinen wel nauw samen met de verschillende veiligheidspartners aan een veilige haven. Op het land vormen de Milieudienst Rijnmond (DCMR) en de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR) het bevoegd gezag voor respectievelijk de bewaking van de milieukwaliteit en voor rampenbestrijding, crisisbeheersing, risicobeheersing, brandweezorg, ambulancezorg en geneeskundige hulpverlening. Zij stellen in opdracht van gemeentes en de provincie Zuid-Holland veiligheidskaders op en zien toe op de naleving ervan. Het toezicht op de naleving van de Arbowet is in handen van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het werk van de Zeehavenpolitie richt zich onder meer op nautisch toezicht, milieuhandhaving, bestrijding van criminaliteit, grensbewaking en het afhandelen van incidenten op het water. De Douane is verantwoordelijk voor het toezicht op de in-, uit- en doorvoer van goederen. Wij voeren met alle instanties structureel overleg om de aspecten van vergunningsverlening, toezicht en handhaving te bespreken.

Meld Misdaad Anoniem 'Veilige haven'

Drugsmokkel en daaraan gerelateerde criminaliteit vormen een probleem in de Rotterdamse haven. De Douane is in dit geval het bevoegde gezag. Toch vinden we dit onderwerp zo belangrijk dat we aan de aanpak van dit probleem willen bijdragen. In februari 2016 lanceerden we samen met het Openbaar Ministerie, de Zeehavenpolitie, Douane, Deltalinqs, de gemeente Rotterdam en Meld Misdaad Anoniem de campagne 'Veilige haven'. De campagne heeft tot doel om meer meldingen over criminaliteit in de haven te krijgen van havenwerkers en vrachtautochauffeurs. Onze inspanningen zijn er op gericht om hen alerter te maken op signalen van criminele activiteiten. Dit leverde het afgelopen jaar 30 anonieme meldingen op. In 2016 waren dit er 33.

Cybersecurity

Cybersecurity groeit als prioriteit in de samenleving en het bedrijfsleven. Toenemend gebruik van informatie- en communicatietechnologie leidt tot een verhoogde noodzaak van privacy en veiligheid van de desbetreffende communicatie en de opslag van gegevens. Het Havenbedrijf Rotterdam erkent haar rol hierin.

Cybersecurity als topprioriteit

We zien cybersecurity als een randvoorwaarde voor het goed functioneren van de belangrijkste nautische en logistieke processen en de verdere ontwikkeling van de digitalisering van de haven. Daarom krijgt het thema veel aandacht binnen de organisatie. Sinds 2016 is (Rijks-)Havenmeester René de Vries Port Cyber Resilience Officer (Port CRO). De Port CRO is verantwoordelijk voor het realiseren van het Port CRO programma. Doel van dit programma is om gezamenlijk de cyber-resilience in de haven te verhogen, de cybersecurity-awareness te vergroten, de geoefendheid van organisaties te intensiveren en risk management op dit vlak op te bouwen.

De gevolgen van een grootschalige cyberaanval werden duidelijk tijdens de [hack op APM-terminals](#). De twee terminals van de dochteronderneming van het Deense Maersk lagen vanaf 27 juni 2017 stil door een ransomware aanval. Het probleem duurde meerdere dagen en had grote gevolgen voor de doorvoer vanuit desbetreffende terminals. Het Havenbedrijf Rotterdam werd niet geraakt bij de hack, de impact voor ons was beperkt.

CYBERSECURITY

KPI: AANTAL INCIDENTEN OP VITALE SYSTEMEN (doelstelling: 0)



Dit betreft een KPI op een materieel thema

De hack toonde het belang aan van het 'Cyber resilience-programma'. Vanuit dit programma startte eind 2016 het FERM-initiatief. [FERM](#) is de Rotterdamse vertaling van resilience en bestaat onder meer uit een website waarop ongeveer 700 bedrijven in de haven een self-assessmentscan kunnen uitvoeren op het gebied van cybersecurity. Daarnaast richt het programma zich op het delen van kennis en best practices tussen de bedrijven.

Cybernavics 2017

In november 2017 testten verschillende partijen die betrokken zijn bij de afwikkeling van het scheepvaartverkeer hun cyberweerbaarheid tijdens 'Cybernavics 2017'. Het doel van de oefening was het bewuster en weerbaarder maken van ondernemingen en instanties met betrekking tot digitale bedreigingen. De focus lag tijdens de oefening op de structuur en werkwijze binnen de Rotterdamse haven tijdens een (cyber)crisis en het effect op de nautische en logistieke keten.

FERM organiseerde in 2017 het seminar 'Sta jij FERM'. Werknemers van bedrijven kregen handvatten aangereikt om de cybersecurity binnen de eigen organisatie op orde te krijgen. Het 'Port Cyber Cafe' is ook een initiatief. In deze sessies komen sprekers en experts in een informele setting samen om dieper in te gaan op een specifiek cyberthema.

Privacy en security op de werkvloer

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam vonden er ook programma's plaats die het bewustzijn van medewerkers moeten verbeteren. Een onderdeel hiervan was de 'Information Security Awareness Campagne'. Deze campagne leidde en leidt al tot concrete resultaten op het gebied van vertrouwelijke informatie en het beveiligen van de ICT-systemen.

Het merendeel van de managers woonde een training bij om het voorbeeldgedrag en leiderschap ten aanzien van informatiebeveiliging te verbeteren. Verder volgden werknemers een e-learning die zich toespitste op het vergroten van de kennis en vaardigheden op dit gebied.

Sinds 1 januari 2016 zijn organisaties verplicht incidenten te melden waarbij datalekken van persoonsgegevens plaatsvindt. Deze maatregel is onderdeel van de Algemene Verordening Gevensbescherming (AVG). Deze wet vervangt per 25 mei 2018 de Wet bescherming persoonsgegevens. De verordening scherpt de regels met betrekking tot het beschermen van persoonsgegevens aan. De invoering van de wet leidt tot bij ons tot beleid en initiatieven die de bewustwording moeten vergroten. Voorbeelden hiervan zijn het creëren van bewustwording binnen het Havenbedrijf Rotterdam en het aanpassen van hoe wij persoonsgegevens vastleggen en bewerken.

Voortgang roadmap cybersecurity

Om zicht te houden op de dreigingen die relevant zijn voor het Havenbedrijf Rotterdam stellen we jaarlijks een cybersecurity dreigingsbeeld en een daarvan afgeleide risicoanalyse op. Conclusie is en blijft dat we in belangrijke mate afhankelijk zijn van IT-voorzieningen die we inzetten ter ondersteuning van het nautisch logistieke proces in de haven. Ze zijn deels afkomstig van derden. Met de leveranciers hebben we afspraken over het beveiligingsniveau van de geleverde diensten. Een jaarlijkse audit toetst de effectiviteit van de beveiligingsmaatregelen.

Het Havenbedrijf Rotterdam wil graag leren van de ervaringen met de cyberaanval op terminals. Daarom voert het COT (Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement) een evaluatie uit en legt leerpunten vast. De uitkomsten vormen waardevolle input voor de verdere ontwikkeling van het Cyber resilience-programma en daarmee de weerbaarheid tegen cyberaanvallen.

Integrale veiligheidsmonitor

We benaderen de verantwoordelijkheden en belangen voor alle relevante veiligheidsonderwerpen in samenhang. We ontwikkelden een cyclisch proces om voortdurend het veiligheidslandschap te monitoren, kennis over de verschillende onderwerpen breder binnen de organisatie te delen en om acties te identificeren en te adresseren. Binnen deze integrale veiligheidsmonitor hanteren we achttien relevante veiligheidsonderwerpen, gekoppeld aan drie doelstellingen uit onze Ondernemingsstrategie. We onderscheiden onderwerpen gerelateerd aan (i) transport, (ii) activiteiten in de haven en vestigingsklimaat en (iii) de eigen organisatie.

JURIDISCHE VERANTWOORDELIJKHEID EN BELANG HBR



- Donkerblauw: Onderwerp is goed ingebed en geborgd. Geen extra managementaandacht nodig.
- Geel: Onderwerp heeft volledige aandacht, maar voor een aantal onderdelen is actie nodig.
- Lichtblauw: Onderwerp is nog onvoldoende ingebed. Extra managementaandacht is nodig.

We plotten de achttien veiligheidsonderwerpen in een matrix waarin drie invalshoeken zichtbaar zijn:

1. De juridische verantwoordelijkheid van het Havenbedrijf Rotterdam:
 - a. Geen juridische verantwoordelijkheid
 - b. Juridische verantwoordelijkheid van de N.V.
 - c. Juridische/publieke verantwoordelijkheid van DHMR
2. Het belang (impact) van het onderwerp voor het Havenbedrijf Rotterdam c.q. het goed functioneren van de haven: Laag, Middel en Hoog.
3. De mate waarin we het onderwerp goed beleggen en borgen en/of het extra aandacht vraagt:

De focus voor de komende periode ligt op de onderwerpen met een hoog belang en met een juridische of publiekrechtelijke verantwoordelijkheid voor het Havenbedrijf Rotterdam.

Dilemma: Cybersecurity



Cybersecurity is een randvoorwaarde voor het goed functioneren van de nautische en logistieke processen en de verdere digitalisering van de haven. Deze processen worden geleverd vanuit een keten van organisaties. Bij onderwerpen die cybersecurity in de haven raken, spelen organisatorische, keten- en maatschappelijke belangen die soms tegenstrijdig kunnen zijn. Organisaties maken vanuit hun eigen positie en vaak vanuit hun eigen belang afwegingen over cybersecuritymaatregelen. Het afgelopen jaar toonde de dreiging en de gevolgen van cyberaanvallen meer dan ooit aan en bevestigde nogmaals het belang van het nemen van adequate maatregelen. We hadden te maken met twee grootschalige cyberaanvallen met ransomware. Deze aanvallen troffen wereldwijd bedrijven. Ook terminals in Rotterdam waren slachtoffer. Het Havenbedrijf Rotterdam ondervond zelf geen hinder van de aanvallen. De Divisie Havenmeester binnen het Havenbedrijf Rotterdam speelde een rol bij het melden van dit incident en het beheersen van de gevolgen en effecten ten behoeve van een veilige en vlotte afwikkeling van het (scheepvaart)verkeer.

Om de publiek-private samenwerking op het gebied van cybersecurity in de haven tot stand te laten komen, heeft de havenmeester (Rene de Vries) eind 2015 in de haven van Rotterdam de rol van Cyber Resilience Officer (CRO) gekregen van de (grote) Driehoek, c.q. de burgemeester van Rotterdam. Deze rol is toegevoegd aan zijn huidige rollen als Rijkshavenmeester en bestaat voornamelijk uit het verhogen van het bewustzijn omtrent cyberrisico's en kwetsbaarheden in de systemen. Hiervoor is het programma FERM opgestart. Het doel van het programma is het creëren van awareness bij bedrijven in de Rotterdamse haven (ongeveer 700) met betrekking tot cyber resilience en de risico's en kwetsbaarheden van cybersecurity en -crime. Het programma richt zich nadrukkelijk op samenwerking en kennisuitwisseling.

Na 27 juni 2017 groeit de vraag of bewustzijn voldoende is of dat er ook juridisch meer verplichtingen moeten worden opgelegd aan bedrijven. Op het gebied van het ontwikkelen van wetgeving lopen er enkele initiatieven vanuit de Rijksoverheid, zoals de Wet Gegevensverwerking en Meldplicht Cybersecurity die geldt voor cyberincidenten op de

digitale systemen die het proces afwickelen scheepvaartverkeer in de Rotterdamse haven ondersteunen. De cybersecuritywet bestaat naast een meldplicht ook uit een zogenaamde beveiligingszorgplicht voor de aanbieders van deze systemen. Deze initiatieven zijn voornamelijk gericht op aanbieders van deze digitale systemen en beperkt van toepassing op individuele bedrijven in de haven.

Wat vinden stakeholders?

De bedrijven in de Rotterdamse haven hebben verschillende volwassenheidsniveaus van informatiebeveiliging. Aandacht vragen voor cybersecurity is na 27 juni 2017 niet moeilijk. Bijna iedereen ziet in dat ook zij kwetsbaar zijn voor een cyberaanval. Niet alleen als gerichte aanval op hun bedrijf, maar ook als de zogenaamde 'bijkomende schade', omdat ze onderdeel zijn van een nautische of logistieke keten. Maar de vraag is: moeten er normen worden gesteld op het gebied van cybersecurity voor bedrijven? En wat betekent dat dan concreet? Moet een bedrijf verplicht worden gesteld om zijn response te organiseren? Het havenbedrijfsleven ondersteunt in ieder geval de huidige ontwikkeling van een meldpunt voor cyberincidenten.

Wat vindt het Havenbedrijf Rotterdam?

We bevinden ons in een beginnend stadium als het gaat om ontwikkelingen in wet- en regelgeving omtrent cybersecurity in de Rotterdamse Haven. Vergelijk het met de ontwikkeling en vlucht die wet- en regelgeving heeft genomen na 9/11. Anno 2017 bestaat er een uitgekristalliseerd volwassen systeem van wet- en regelgeving voor schepen en terminals, de ISPS (International Ship and Port Security).

Het Havenbedrijf Rotterdam vindt dat digitale- en informatieveiligheid primair een verantwoordelijkheid is van de individuele bedrijven. Gezien de informatieafhankelijkheden van bedrijven in verschillende ketens zien we in dat we met elkaar wel een minimumniveau van beveiliging en maatregelen moeten bepalen. De komende periode benutten we om onze rol, stimulerend of wetgevend, hierin verder te duiden.

Roundtable: Cybersecurity

Bewustwording, van elkaar leren en actie

Het Havenbedrijf Rotterdam ziet cybersecurity als een randvoorwaarde voor het goed functioneren van de belangrijkste nautische en logistieke processen en de verdere ontwikkeling van de digitalisering van de haven. Daarom krijgt het thema veel aandacht binnen de organisatie. De gevolgen van een grootschalige cyberaanval in de haven werden duidelijk tijdens het incident in juni 2017 waarbij terminals werden getroffen door malware. Welke rol moet het Havenbedrijf Rotterdam spelen als het gaat om cybersecurity? Een rondetafel met experts en stakeholders.

Inge Philips werkte onder meer voor de AIVD en andere overheidsdiensten. Tot 2016 was zij plaatsvervangend hoofd van de Landelijke Recherche. In die functie was zij onder andere verantwoordelijk voor het Team High Tech Crime en de invoering van de nieuwe Wet Computercriminaliteit III. In 2016 werd Inge Philips directeur van Cyber Risk Services, een van de servicelines van Deloitte Risk Advisory.



Tonne Mulder is gespecialiseerd in informatierisicobeheer, informatiebeveiliging, Identity & Access management, netwerkbeveiliging en IT. Hij werkte van 1994 tot 2013 bij PricewaterhouseCoopers (PwC), waar hij verschillende functies bekleedde. Daarna maakte hij de overstap naar Vopak. Daar is hij, als Corporate Information Security Officer (CISO) verantwoordelijk voor de organisatorische en technische aspecten van informatiebeveiliging.



(Rijks-)Havenmeester **Rene de Vries** is sinds 2016 Port Cyber Resilience Officer (Port CRO). De Port CRO is verantwoordelijk voor het realiseren van het Port CRO programma. Doel van dit programma is om gezamenlijk de cyber-resilience in de haven te verhogen, de cybersecurity-awareness te vergroten, de ge oefendheid van organisaties te intensiveren en risk management op dit vlak op te bouwen. Daarnaast is hij ook het boegbeeld van FERM, het publiek-private samenwerkingsverband in de haven waar kennis en kunde rond cybersecurity met elkaar worden gedeeld. 'In juni 2017 lagen in de Rotterdamse haven twee terminals van een dochteronderneming van het Deense Maersk stil door een ransomware aanval. Het probleem duurde meerdere dagen en had grote gevolgen voor de doorvoer vanuit de desbetreffende terminals. Het Havenbedrijf Rotterdam werd niet geraakt bij de aanval, maar de aanval wees ons wel op onze afhankelijkheid en kwetsbaarheid van systemen. We moeten ons als havengemeenschap beter wapenen.'



Dreiging neemt toe

Inge Philips schetst vanuit haar perspectief de actuele stand van zaken rond cybercrime: 'Deze ransomware golf was niet een gerichte aanval. Het was collateral damage van een aanval op de Oekraïne. Op dit moment steken kwaadwillenden veel energie in het ontwikkelen van ransomware. Het wordt steeds geavanceerder. Het kan tegenwoordig zo in elkaar worden gezet, dat het losgeld afhankelijk wordt gemaakt van het aantal gebruikers (end-points) van een netwerk. Daarmee worden de aanvallen gericht.' Tonne Mulder vult aan: 'De dreiging neemt toe, omdat we steeds meer met elkaar verbonden raken. Het draait om the internet of things. We sturen veel digitaal aan, waardoor de dreiging zich ook steeds meer richt op primaire processen.'

Rene de Vries: 'Twee terminals lagen anderhalve week plat en de schade was enorm. Dus dat doet het ergste vrez en. Dat is ook precies de reden waarom de gemeente Rotterdam, politie, Openbaar Ministerie en het Havenbedrijf Rotterdam in 2016 met het programma FERM zijn gestart. Experts bevestigen dat de beveiliging in het algemeen achterloopt. We hebben hypermoderne containerterminals en we hebben een port community systeem waarmee we honderdduizenden berichten per maand uitwisselen. Alles is met elkaar verbonden. We hebben 190 bedrijven die zeeschepen ontvangen. In de praktijk merk ik dat we daar onvoldoende bijilstaan. Je moet wellicht een keer goed worden geraakt voordat je wakker wordt.'

Inge Philips reageert: 'Door de toenemende mate van verbondenheid worden cyberaanvallen ook steeds onvoorspelbaarder. Om je bedrijf goed te beveiligen, moet je voortdurend vooruitdenken. In de techniek en de operationele behoefte verandert veel. De analoge alternatieven verdwijnen, waardoor onze afhankelijkheid van nieuwe technologie relatief groter wordt. Bedrijven met een wat langere historie bouwen voort op een IT-landschap dat al heel lang bestaat. Daar schuilt een gevaar.'

Breed perspectief

Dat laatste bevestigt Tonne Mulder. 'De levensduur van digitale oplossingen is veel korter dan de levensduur van bijvoorbeeld een terminal. Door de levenscyclus van digitale oplossingen goed te organiseren, kun je de beveiliging van de digitale oplossingen sterk verbeteren'. Inge Philips vult aan: 'Binnen bedrijven bestaat de neiging om in silo's te denken. Cybersecurity is bij uitstek een onderwerp om vanuit een breed perspectief te benaderen. Het is niet het exclusieve domein van een afdeling IT, maar gaat alle organisatieonderdelen aan.'

'Het is niet per se zo dat grote bedrijven daar altijd beter mee omgaan', vertelt Tonne Mulder. 'Snelheid van handelen is bij grotere bedrijven soms lastiger als er sprake is van meer bureaucratie. Het is wel zo dat grotere bedrijven over het algemeen een groter budget voor beveiliging beschikbaar kunnen stellen, waardoor ze hun beveiliging makkelijker kunnen upgraden. We zien ook bedrijven die achterblijven. Simpelweg omdat ze gezien de beperkte budgetten voorrang geven aan andere zaken.'

Dat laatste merkt Rene de Vries ook regelmatig op de FERM-bijeenkomsten. 'Het zijn vooral de kleinere bedrijven die cybersecurity lastig vinden. Veelgehoord: 'Ik moet van de baas iets regelen, maar wat moet ik doen? Help ons een beveiligingsbeleid op te zetten. 'Daar zijn we natuurlijk druk mee aan de slag, alhoewel het de primaire verantwoordelijkheid van de bedrijven zelf blijft.' Inge Philips ziet bedrijven die zo op gebruikersgemak zijn gericht dat ze helemaal niet aan security denken. 'Er zijn natuurlijk ook ondernemingen waar het goed is geregeld. Bijvoorbeeld familiebedrijven die al eens een probleem hebben gehad, geven er prioriteit aan, want het is hun eigen geld. Sommige bedrijven investeren in cybersecurity als intrinsiek onderdeel van hun product om daarmee een concurrentievoordeel te hebben. Het landschap is divers.'



Best practices delen

Blijft de vraag hoe we omgaan met cybersecurity in de haven en wat daarin de rol is van het Havenbedrijf Rotterdam? Rene de Vries geeft zijn rondetafelgenoten een kort overzicht van de stand van zaken. 'Ik denk dat we een redundant systeem hebben. We hebben bijvoorbeeld voor de verkeerbegeleiding alle radarscanners dubbel uitgevoerd. Ook hebben we noodstroom op alle kritische plaatsen en een achtervang voor het havencoördinatiecentrum en de verkeerscentrales. Het loodswezen is goed ingericht en voorbereid op alle mogelijke noodsituaties. Daarnaast hebben we in 2017 in kaart gebracht wat er op ICT-gebied gebeurt als er een schip binnenkomt. Wat zijn de onderlinge afhankelijkheden met de havengemeenschap, loodswezen, sleepdiensten en het Havenbedrijf Rotterdam? Met een grote oefening hebben we in 2017 allerlei scenario's getest. Ik zeg absoluut niet dat we er zijn, maar ook deze vorm van

veiligheid krijgt volop aandacht. Zo zien we ook dat cybersecurity en fysieke beveiliging nauw verbonden zijn. Daarom is het logisch om op het gebied van cyber huidige wet- en regelgeving waar nodig aan te scherpen. Het is ook mooi om te zien dat steeds meer bedrijven en organisaties uit het haven- en industriecomplex met FERM meedoen.'

Inge Philips: 'Oefenen is altijd goed. Daarmee komen zaken aan het licht waarmee je nog geen rekening hebt gehouden. En je leert elkaar ook nog eens beter kennen. Ik denk dat de rode draad moet zijn dat je collectiviteit zoekt in de oplossingen. Daarnaast moeten de in te voeren veiligheidsmaatregelen voorspelbaar, schaalbaar en modulair zijn. Op die manier kun je het als bedrijf eenvoudig aanpassen aan nieuwe omstandigheden.'

Tonne Mulder deelt de mening van Inge Philips: 'De maatregelen die Rene de Vries schetst, zijn natuurlijk prima. Toch zie ik in de praktijk dat veel bedrijven zelf het 'veiligheids'-wiel proberen uit te vinden. Dit terwijl de maatregelen die je kunt treffen om tot een basis te komen binnen bijna alle bedrijven hetzelfde is. Inge Philips: 'Er zijn tal van richtlijnen bekend in de diverse sectoren. Dat is helemaal niet ingewikkeld. Daarnaast zou het goed zijn als de haven als gemeenschap best practices met elkaar deelt. Wellicht kan het Havenbedrijf Rotterdam een richtlijn opstellen. Die moet niet langer zijn dan tien pagina's, want de mkb'er heeft echt geen tijd om dat allemaal te lezen. En het moet betaalbaar zijn.' Tonne Mulder vult aan: 'Ik denk inderdaad dat je havenbreed veel kunt bereiken door eenvoudige en haalbare oplossingen te bieden. En je moet zorgen voor awareness. Wat dat betreft speelt FERM een belangrijke rol. De bewustwording draait vaak om eenvoudige zaken. Ontvang je zakelijk een bericht via Gmail? Negeren. Phishing? Ik kan het niet genoeg benadrukken: leer medewerkers het te herkennen. En verbiedt het gebruik van privé-mail. Het zijn allemaal bronnen voor ongewenste gasten. Het gaat in de basis ook voor een groot deel om digitale hygiëne.'

Inge Philips besluit: 'Dat onderschrijf ik van harte. Cybersecurity begint op de werkvloer. Het Havenbedrijf Rotterdam kan stimuleren en faciliteren. Samen met initiatieven, zoals FERM ontstaat er in de haven meer bewustwording en actie. Vooral op dat laatste gebied mag er in 2018 en de komende jaren meer vooruitgang worden geboekt.'

Digitalisering

De trends en ontwikkelingen op het gebied van digitalisering veranderen de omgeving waarin wij en onze klanten opereren. Vooral de containermarkt ontwikkelt zich snel richting een (digitaal) platformgeoriënteerde markt. Het hierop aansluiten van de haven is een belangrijke voorwaarde voor een goede concurrentiepositie en daarmee een grote uitdaging voor de komende jaren.

DIGITALISERING

KPI: AANTAL PILOTS / PROOF OF CONCEPT MET USERS (doelstelling: 5)



Digitalisering van de logistieke keten zien we als een belangrijke manier om de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven te verbeteren. We streven ernaar jaarlijks vijf pilots / proof of concepts met klanten te ontwikkelen binnen onze corporate start-up Rotterdam Logistics Lab. In 2017 hebben we deze doelstelling gehaald.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

KPI: AANTAL DOORONTWIKKELDE PILOTS (doelstelling: 3)



Op basis van de resultaten van een pilot wordt samen met de klant besloten om deze door te ontwikkelen of stop te zetten. Doel is om minimaal drie pilots per jaar door te ontwikkelen. Wij zijn hier in 2017 in geslaagd.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

Digitalisering als strategisch thema

Het Havenbedrijf Rotterdam wil het verschil maken met digitalisering om daarmee de efficiëntie en de betrouwbaarheid van de keten te vergroten. Daarom is digitalisering een strategisch thema. We nemen een actieve rol op ons bij het beschikbaar maken van data en informatie en de ontwikkeling van toepassingen die voordelen voor de logistieke keten en onze klanten kunnen opleveren. Dit doen we onder andere door te investeren in het verkrijgen van de benodigde data en door samen met partners aan digitale diensten en producten te werken.

*‘Wij willen de beste experience aan onze klanten bieden, digitalisering wordt
daarin steeds belangrijker’*

— Paul Smits, CFO Havenbedrijf Rotterdam

Delen van informatie

Het Havenbedrijf Rotterdam voegt waarde toe voor zijn ketenpartners door het faciliteren en stimuleren van het uitwisselen van keteninformatie. Via het Port Community System (PCS) is Rotterdam al een belangrijke data-hub. Vanuit Rotterdam Logistics Labs (RLL), per 1 januari 2018 overgegaan in Digital Business Solutions (DBS), initiëren we diverse pilots om zelf of samen met partners nieuwe informatieservices of nieuwe systemen te creëren die de efficiency voor klanten verder vergroten.

Voorbeelden van digitale producten en diensten zijn:

- [Portbase](#)
- [Nextlogic](#)
- [Pronto](#)
- [Navigate](#)

We constateren een wereldwijde stroomversnelling van digitalisering. Onze activiteiten op dit terrein richten zich vooral op nautisch-logistieke ketens. In 2017 verrichtten we meerdere marktverkenningen. We spraken met diverse bestaande platformen en met diverse kleine- en middelgrote havens. We leerden dat er bij klanten en afnemers interesse bestaat voor digitale diensten en producten van het Havenbedrijf Rotterdam.

Digital Business Solutions

In 2017 werkten we aan de op- en inrichting van de afdeling Digital Business Solutions (DBS), de opvolger van het Rotterdam Logistics Lab. DBS richt zich op het verbeteren van de ketenefficiency en havenoperatie met digitale producten en diensten. Tot de belangrijkste taken behoren het ontwikkelen van nieuwe concepten en het identificeren van de kansen van bestaande digitale diensten en producten. We willen ons graag aansluiten bij digitale ontwikkelingen die het globale speelveld van logistiek en havens beïnvloeden. Daarnaast zorgen we met DBS voor nieuwe inkomsten door verkoop van digitale producten en services aan marktpartijen binnen de Rotterdamse havencommunity, aan andere havenautoriteiten en aan marktpartijen in globale havencommunities.

Digitale infrastructuur

Samen met onze Havenvisiepartners zien we de digitale infrastructuur als een basisvoorwaarde voor de digitalisering in de haven. We constateren dat een uitbreiding van het sensorennetwerk in en rond de haven zeer wenselijk is om actuele informatie over omstandigheden en gebruik van de infrastructuur te verzamelen en te kunnen delen met partijen in de keten. Daarvoor zijn de komende periode investeringen nodig van diverse publieke en private partijen.

Impact op de arbeidsmarkt

Digitalisering en automatisering hebben invloed op de werkgelegenheid, de arbeidsmarkt en de eisen die werkgevers stellen op het gebied van opleidingsniveau, vaardigheden en flexibiliteit.

Lees meer over impact op de arbeidsmarkt onder [Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt](#)

Dilemma: Digitalisering



Digitalisering neemt wereldwijd een vlucht. De introductie van nieuwe digitale technieken verandert de processen van veel partijen in de haven. Met gestandaardiseerde en geautomatiseerde processen kan logistiek beter functioneren. Lading komt sneller op de plek van bestemming en er is meer zicht op waar lading zich in het proces bevindt. Het Havenbedrijf Rotterdam besteedt aandacht aan digitalisering en biedt steeds meer digitale dienstverlening aan om klanten beter te bedienen. Daarnaast zoekt Rotterdam aansluiting op de wereldwijde in ontwikkeling zijnde logistieke platformen. Deze platformen geven ladingeigenaren een vergelijk welke route het beste aan hun verwachtingen voldoet. In eerste instantie dient Rotterdam goed vindbaar te zijn op deze platformen. Daarbij moet Rotterdam ook goed uit de vergelijking komen om concurrerend te zijn.

Met deze nieuwe technieken beïnvloeden we de keten. Maar hoe ver moeten we hierin gaan? En met welk tempo digitaliseren we de haven en het logistieke proces?

Wat vinden stakeholders?

Stakeholders omarmen dat het Havenbedrijf Rotterdam onderzoek doet naar de mogelijkheden en deelneemt aan activiteiten die digitalisering stimuleren. Het is immers ook in hun belang dat de haven efficiënt en concurrerend blijft. De vraag is waar voor stakeholders onze grens ligt. Wanneer digitale diensten processen in de haven veranderen, dan raakt dit het verdienmodel van sommige Rotterdamse bedrijven. De Rotterdamse havengemeenschap wil niet achterop raken, maar bij een te snelle transitie zijn sommige bedrijven in de haven niet gebaat.

Wat vindt het Havenbedrijf Rotterdam?

Rotterdam wil 's werelds slimste haven zijn. Om onze koppositie te behouden, moeten we blijven vernieuwen. Het tempo waarin dat plaatsvindt, bepalen we in samenspraak met onze omgeving. Samen met klanten, ketenpartners en digitale platforms zorgen we ervoor dat juist in Rotterdam de meest kansrijke digitale innovaties worden ontwikkeld. Ook nemen

we een actieve rol op ons bij het verkrijgen en beschikbaar maken van data en informatie. Om uiteindelijk niet alleen onze haven, maar ook logistieke ketens slimmer te maken en te zorgen voor een naadloze doorstroom van verkeer en goederen.

Roundtable: Digitalisering

Verzamelen, verbinden en delen

Digitalisering verandert de business van het Havenbedrijf Rotterdam en die van zijn klanten. Er ontstaan nieuwe businessmodellen en mogelijkheden op het gebied van het delen van data, vergroten van efficiency en zelf slimmer worden. Welke rol moet het Havenbedrijf Rotterdam spelen in deze ontwikkeling? Een rondetafel met experts en stakeholders.

Renée Rotmans bestudeert voor haar promotieonderzoek sociale innovatie en antecedenten daarvan, met een specifieke focus op innovatieve human capital praktijken in havens. Ze doet dat in het kader van het SmartPort samenwerkingsverband. Zij behaalde eerder een mastergraad in Strategic Management van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, en een bachelorgraad in International Business Administration.



Hendrik Blokhuis was de afgelopen acht jaar CTO voor Europa, Midden-Oosten, Afrika en Rusland voor Cisco. Dit bedrijf is wereldwijd marktleider op het gebied van netwerkoplossingen voor het internet. Sinds januari 2017 is hij namens Cisco programmadirecteur Digitale Versnelling Nederland. Binnen dit programma werkt Cisco onder meer nauw samen met de Nederlandse overheid, onderwijs en het bedrijfsleven.



Steven Lak is voorzitter van havenondernemersvereniging Deltalinqs. Daarnaast bekleedt hij diverse andere bestuurlijk functies, waaronder voorzitter van de Rotterdam Port Promotion Council en lid van het Dagelijks Bestuur van VNO-NCW. Hij is ook voorzitter van ondernemersvereniging evofenedex, het netwerk van Nederlandse handels- en productiebedrijven met een logistieke of internationale operatie.



Paul Smits is directeur Financiën en Informatievoorziening (CFO), verantwoordelijk voor financiën, financieringen, informatievoorziening en procurement. In digitalisering en innovatie is hij al zijn gehele loopbaan geïnteresseerd. 'Ik heb me iets voorgenomen', trapt hij als gastheer de rondetafel af. 'We moeten er als Havenbedrijf Rotterdam voor zorgen dat als we over tien jaar terugkijken, we weten dat we op dat moment een beslissende afslag hebben genomen en dat het goed is geweest.'



'Ik ben er echt van overtuigd dat digitalisering een enorme impact gaat hebben op al onze operaties in dit gebied. Het is ook nodig om te kunnen blijven concurreren met andere havens.' Volgens Hendrik Blokhuis biedt digitalisering de kans om primaire processen in de haven echt anders vorm te gaan geven. 'Daarbij draait het om zaken efficiënter, veiliger en beter doen.' Paul Smits vult aan: 'Wij willen de beste experience aan onze klanten bieden. Digitalisering wordt daarin steeds belangrijker.' Steven Lak komt met een nuancering: 'De indruk kan ontstaan dat data belangrijker worden dan real life. De helft van de ondernemingen in de haven is productiegericht. Ik heb niet de indruk dat ze voor het produceren helemaal afhankelijk worden van datastreams. Digitalisering is nodig, maar we moeten het wel in het juiste perspectief zien.'

Sociale innovatie

'Een terechte nuancering', geeft Paul Smits aan. 'Maar we moeten wel vaart maken.' Een belangrijke constatering van het Havenbedrijf Rotterdam is dat er op het gebied van digitalisering zoveel te doen is. Kiezen is soms lastig. Paul Smits: 'Kijk alleen maar naar het digitaliseren van de fysieke infrastructuur in de haven. Hoe ga je daarmee om? Het heeft zo veel aspecten in zich dat het echt belangrijk is om daar een heldere strategie voor neer te zetten en te snappen waar je met elkaar naar toe wilt.'

'Samenwerken', speelt daarin volgens Renée Rotmans een belangrijke rol. 'Data wordt de main source van het havengebied, daar ben ik van overtuigd. Je ziet allerlei projecten, maar partijen weten van elkaar niet waar ze nou precies mee bezig zijn. Daarom is samenwerking essentieel. Op dat moment komt het belang van sociale innovatie om de hoek kijken.' Hendrik Blokhuis vult aan: 'Met name rondom dit gebied blijkt dat de groei en de positieve effecten van innovatie vooral te maken hebben met sociale innovatie en niet met de technische variant: 75% tegenover 25%. Mensen en bedrijven die met elkaar samenwerken, daar draait het om. Dat doet voor mij als techneut natuurlijk een beetje pijn. Nou zie ik stiekem natuurlijk wel een rol voor een technisch platform om ervoor te zorgen dat partijen efficiënt en doelgericht kunnen samenwerken.'

De cijfers die Hendrik Blokhuis noemt, zijn afkomstig uit de Haven Innovatie Barometer. In 2016 werd het onderzoek voor de eerste keer uitgevoerd, waarbij ongeveer een derde van de bedrijven uit de regio Rotterdam meedeed. Gevraagd werd onder meer naar wat bedrijven aanzet tot innoveren, wat bedrijven succesvol maakt in innovatie en waarin bedrijven op dit moment investeren als het gaat om innovatie. Hendrik Blokhuis: 'Een van de conclusies luidde dat bedrijven weten dat sociale innovatie meer oplevert dan technische innovatie. Toch gaan de investeringen op korte termijn vooral naar vernieuwing van techniek.'

'Sociale innovatie is natuurlijk een heel breed begrip', vervolgt Hendrik Blokhuis, 'maar het heeft vooral te maken met het belangrijker worden van intra- en interpersoonlijke vaardigheden. Het gaat om een betere manier van samenwerken. De winst zien, ook als concurrenten. Je kunt van elkaar leren en toch je uiterste best doen om zelf de beste te zijn. Daar wordt iedereen beter van. Ik weet niet zeker of dit in de haven al voldoende gebeurt.' Steven Lak reageert: 'We weten - ik ga even de verlader spelen - dat het de oplossing is als alle partijen in de keten data met elkaar delen. We weten ook dat een aantal spelers dat niet doet; soms omdat ze geld verdienen aan het feit dat ze dat niet doen. Wij gaan binnenkort als verladers bespreken dat wij in onze contracten opnemen dat, als dienstverleners in onze keten willen werken, zij zich verbinden aan het delen van data.'



Juiste skills

Om er achter te komen hoe de samenwerking binnen de haven verloopt, interviewde Renée Rotmans voor haar promotieonderzoek vertegenwoordigers van bijna 50 bedrijven uit verschillende sectoren. 'Die zagen natuurlijk ook allemaal de uitslagen van de Haven Innovatie Barometer. Toch zeggen nog veel CEO's: 'We geloven in de sociale component, maar we moeten het toch echt gaan hebben van technologische innovaties. Dan gaan we slimmer werken en de productiviteit neemt toe. Maar wat doe ik met de mensen die ik in de toekomst niet meer nodig heb?' Bedrijven geloven dus in die technologische innovaties, maar weten niet hoe hun medewerkers daar mee om moeten gaan. Dat laatste heeft ook te maken met de sociale component. Daar moeten we meer aandacht aan besteden.'

Paul Smits herkent het dilemma: 'Wil je inderdaad een bedrijf zijn dat als gevolg van digitalisering mensen moet ontslaan of creëer je in alle opzichten nieuwe kansen. Een goed idee leidt tot succes, daar hoeft je geen groot bedrijf voor te zijn. Ik bezocht onlangs een bedrijf dat meedeed aan een tender om een kraan voor een platform te ontwerpen. Zij dienden geen offerte in, maar bouwden een digitaal prototype in 3D en leverden dat op een usb-stickje in. Zij kregen de opdracht omdat de kraan zo tastbaar was vormgegeven; beter dan 100 pagina's op papier. Een dergelijk vooruitstrevend bedrijf, (nog) geen marktleider, is uiteindelijk in staat om te groeien, om meer werknemers aan te nemen en komt waarschijnlijk minder snel in de situatie dat er mensen uit moeten.'

Sterker nog, de praktijk wijst uit dat er een tekort dreigt aan medewerkers in de haven of aan de havengerelateerde ondernemingen. 'Dan gaat het wel om mensen met de juiste skills', zegt Hendrik Blokhuis. 'Terugkomend op de Haven Innovatie Barometer: het gaat niet alleen om de juiste kennis, maar ook om intra- en interpersoonlijke skills. Steek je kop niet in het zand, kijk om je heen, zoek de samenwerking, zie waarde in de verbinding. Dat kan bijvoorbeeld binnen projectgebaseerd onderwijs. Introduceer nieuwe mensen niet pas in het bedrijfsleven als zij zijn afgestudeerd, maar laat ze tijdens hun studie al meelopen, zodat het bedrijfsleven daarin een belangrijke rol kan spelen. En wees ook niet bang dat digitalisering per definitie leidt tot ontslagen. Digitaliseren zet mensen in een productieproces weer in de driving seat. Want je hebt hun kennis nodig. Je geeft ze nieuwe bouwblockjes waarmee ze hun bestaande werk met een andere blik kunnen bekijken en wellicht efficiënter kunnen maken. Bijscholing kan nodig zijn, maar je moet er in ieder geval voor zorgen dat het huidige onderwijs beter aansluit op de nieuwe vragen van de arbeidsmarkt.'

Renée Rotmans geeft aan dat er wat dat betreft een mooie basis ligt in het havengebied. 'Diverse betrokkenen, zoals het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en de gemeente Rotterdam zijn bezig met projecten om scholen en het bedrijfsleven steeds beter op elkaar te laten aansluiten. Kijk bijvoorbeeld naar het Techniekcollege en de trainingsplant RDM. Op mbo- en hbo-niveau boeken we vooruitgang en er wordt steeds nauwer samengewerkt met bijvoorbeeld de Erasmus Universiteit en de TU Delft.' Steven Lak schetst het belang vanuit een van zijn posities: 'Binnenhalen en goed opleiden van talent is van onschatbare waarde. Dat moeten we echt nog beter gaan doen. Vanuit Deltalinqs zitten we regelmatig met vertegenwoordigers van bedrijfsleven, onderwijs en overheid bij elkaar om tot oplossingen te komen. Daarbij hebben we ook veel aandacht voor het bekender maken van het gevarieerde werk in de haven.'

Leidende en stimulerende rol

Na een uitstap naar de aansluiting van het onderwijs op de veranderende arbeidsmarkt als gevolg van de digitalisering, keren de deelnemers aan de rondetafel terug naar de kracht van samenwerking en de rol van het Havenbedrijf Rotterdam daarin. Hendrik Blokhuis: 'In de techniek van softwareontwikkeling heb je de agile approach. Je valt, je staat op, je leert en gaat verder. Gaandeweg probeer je dan de innovatie aan te drijven. Ik denk dat in dit havengebied uiteindelijk een breed digitaal platform ontstaat, met een leidende en stimulerende rol van het Havenbedrijf Rotterdam. Volgens mij doet dat platform drie dingen: het verbindt, verzamelt en deelt zijn waarde naar mensen, dingen en processen.' Steven Lak benadrukt dat verbindingen in de haven van alle tijden zijn. 'Zo is bijvoorbeeld ook de Gezamenlijke Brandweer ontstaan.'

Volgens Paul Smits speelt samenwerking al lange tijd een belangrijke rol in de strategie van het Havenbedrijf Rotterdam. 'Toen we bijvoorbeeld meer dan tien jaar geleden met Portbase begonnen, zeiden we: 'Wij gaan dit samen met en voor alle betrokken partijen doen.' Tot en met de dag van vandaag is Portbase van de hele community. Het is wel zaak om snelheid te maken. Concurrentie van andere havens ligt op de loer. Ik wil partijen echt meekrijgen. Soms praten we te lang en doen we te weinig. Als je bijvoorbeeld met één terminal en één verlader een pilot wilt doen, kan dat in zes weken. Je maakt meer vaart en vervolgens kijk je of dat succesvol is. Soms heb je het consensusmodel nodig, bijvoorbeeld bij de Container Exchange Route. Dat moet je van tevoren goed met iedereen afstemmen voordat je eraan begint.'

Het Havenbedrijf Rotterdam zette in 2017 de digitale ambities extra kracht bij door het initiatief te nemen om de afdeling Digital Business Solutions op te gaan richten. Paul Smits: 'Daarmee willen we nadrukkelijker aansluiting vinden en positie innemen in digitale ontwikkelingen die het globale speelveld van logistiek en havens beïnvloeden. Daarnaast zorgen we met deze stap voor nieuwe inkomsten door verkoop van digitale producten en services aan marktpartijen binnen de Rotterdamse havencommunity, aan andere havenautoriteiten en aan marktpartijen in globale havencommunities.' Volgens Hendrik Blokhuis een goede stap. 'Ik zie het vooral in het licht van het zijn van een platform. Je zet het concreet neer, zoekt samenwerking en vervult een voortrekkersrol. Je wacht niet af, maar acteert.' Ook hier brengt Steven Lak een nuancering aan. 'Ik denk dat je als Havenbedrijf Rotterdam altijd een rol kan en moet spelen op gebieden waar de markt kansen laat liggen. Je bent hier echter wel primair voor je klanten en voor de economie van Nederland en Europa. Natuurlijk kun je producten elders vermarkten, dat is ook voor Nederland uitstekend. Maar bij het maken van die keuzes, hoort ook dat je primair kijkt naar what's in it for this area? Dan zie je denk ik langzaam maar zeker dat je je keuzes ook wat scherper kunt maken. Door goede informatie kun je dingen sneller doen, maar je weet niet alles. Op het laatste moment komt nog steeds die storm voorbij. Ik zie wel dat er keuzes te maken zijn, maar het is volgens mij iets minder complex als je zegt: 'Waar waren we ook alweer van en waar zijn we niet van?' We zijn hier als Havenbedrijf Rotterdam niet van alles.'

Renée Rotmans besluit: 'Als we de slimste haven willen zijn en blijven, moeten we met elkaar echt in digitale en sociale innovaties investeren. Ze versterken elkaar. Voor het Havenbedrijf Rotterdam past daar ook de rol van stimulator bij. Daarin neemt de organisatie nu heldere stappen door activiteiten op digitaal gebied te bundelen. Daarmee ontstaat in feite het gewenste digitale platform. Door de uitwisseling van data en informatie door partijen in de totale keten, kunnen we in Rotterdam activiteiten beter op elkaar afstemmen en voorkomen we verspilling van tijd, geld, middelen en mensen. Dit komt de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven ten goede.'

Kwaliteit scheepvaartafwikkeling

In een periode waarin er overcapaciteit bestaat in de containersector en de prijzen voor internationaal containervervoer onder druk staan, kijken vooral containerrederijen naar manieren om de kosten te drukken. Dit doen ze onder andere met de vorming van allianties. In 2017 zaten we als Rotterdam goed in de vaarschema's van de allianties. De kwaliteit van de scheepvaartafwikkeling speelt hierin een belangrijke rol en is daarom van belang voor de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven. Hoe efficiënter een schip in de haven kan aanleggen, laden en lossen en weer kan vertrekken, des te lager de operationele kosten voor de rederijen. Ook de kosten van de nautische dienstverlening spelen een rol bij de havenkeuze. De materiële KPI's 'safety & environmental index' en 'nautische safety index' hebben betrekking op de kwaliteit van de scheepvaartafwikkeling.

Lees meer over deze KPI's onder [veiligheid](#)

Vlotte en veilige begeleiding van de scheepvaart

Het zorgen voor een veilige en efficiënte scheepvaart is een van onze kerntaken. De Divisie Havenmeester is binnen het Havenbedrijf Rotterdam verantwoordelijk voor het veilig en efficiënt afhandelen en begeleiden van de scheepvaart. De slepers, loodsen, roeiers en terminals spelen ook ieder een rol in de scheepvaartafwikkeling. Naast de statutaire verantwoordelijkheid voor de afhandeling van de scheepvaart, neemt het Havenbedrijf Rotterdam een actieve rol op zich om samen met klanten en onze (nautische) partners te zorgen voor een perfecte aansluiting van aankomst, planning van diensten, terminaloperatie en afhandeling naar het achterland, met als doel de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven te verbeteren. Digitalisering biedt hiervoor kansen.

Port Call Optimization

Door schaalvergroting in de scheepvaart, de toenemende macht van de rederijen en de ontwikkeling van Maasvlakte 2, ligt de uitdaging in het op peil houden van de kwaliteit van de dienstverlening tegen een concurrerende prijs. Onze inspanningen op het gebied van de optimalisatie van havenaanlopen door zeeschepen richten zich op drie vlakken:

1. het creëren van mogelijkheden voor een optimale beladingsgraad van bezoekende schepen;
2. een zo kort mogelijke verblijftijd in de haven (port stay) van het schip met efficiënte afhandeling door nautische dienstverleners, terminals, service providers én Havenmeester;
3. leveren van betrouwbare informatie, waardoor de scheepvaart een optimale aanloopsnelheid naar de haven kan realiseren.

Smart Infrastructure

In 2016 startte het programma Smart Infrastructure. Dit programma richt zich onder andere op het realiseren van een toekomstbestendig, veilig en beveiligd sensorenplatform en werkt aan een applicatie die lijkt op een navigatiesysteem. Het toont op een kaart hoe snel een schip van A naar B kan varen, waar en wanneer het kan liggen en gebruikt daarbij actuele meetgegevens en voorspellingen over wind, dieptes, getij en zicht. Dit draagt eveneens bij aan het beter kunnen plannen van havenbezoeken en we bereiden ons hiermee voor op de komst van autonome schepen.

Voorbeelden van Smart Infrastructure toepassingen bij het Havenbedrijf Rotterdam:

- We-nose netwerk dat de luchtsamenstelling waarneemt en de informatie daarover draadloos naar een centrale server stuurt om geurhinder effectief te bestrijden en het vrijkomen van gevaarlijke stoffen vroegtijdig te signaleren.
- Kademuuren in het havengebied die steeds intelligenter worden door middel van sensoren die hierin verwerkt zijn.
- Real-time track en tracen van duwbakken in het havengebied (pilot fase).

Kosten per havenaanloop

Naast de kwaliteit van de scheepvaartafwikkeling, zijn de kosten van de havenaanloop bepalend voor de havenkeuze van rederijen. Daarom is het voor de haven van Rotterdam van belang om concurrerend te blijven op het vlak van kwaliteit, beschikbaarheid en kosten van de nautische dienstverlening. We volgen de kwaliteit en kosten van de nautische dienstverlening nauwkeurig.

Achterlandnetwerken

Het spoorproduct als onderdeel van het Rotterdamse achterlandnetwerk is van belang voor het realiseren van onze doelstelling om marktleider te zijn in groeiemarkten. Door spoorgoederenvervoer kan de haven van Rotterdam nieuwe markten ontsluiten in Zuid-Duitsland, Oostenrijk en Centraal-Europa. Vooral in het containervervoer voorziet het Havenbedrijf Rotterdam groei.

Port shift en modal shift

Een sterk en concurrerend spoorproduct kan de bedrijvigheid in het Rotterdamse haven- en industriecomplex positief beïnvloeden door het realiseren van een port shift. Hierbij trekken we lading vanuit concurrerende havens aan. Ook is spoorvervoer van belang voor de logistieke keten in het bereiken van de modal shiftdoelstellingen. In 2017 namen wij PortShuttle over omdat deze failliet dreigde te gaan. Zo faciliteren wij de uitwisseling tussen de terminals in Rotterdam per spoor. Daarmee bieden we ook een alternatief voor transport over de weg. Naast de bestaande hub voor PortShuttle op het Rail Service Centre is de dienst van PortShuttle eind 2017 uitgebreid met een tweede omloop en CTT Pernis als tweede hublocatie.

Samenwerken om de spoorcapaciteit te vergroten

We werken samen met het Rijk, ProRail, vervoerders en operators om het spoorproduct Rotterdam te verbeteren en uit te breiden. De verbeteringen betreffen betrouwbaarheid, kosten en efficiëntie in de haven en het realiseren van meer verbindingen in het achterland. Met ons Rail Incubator programma ondersteunen wij de markt om nieuwe verbindingen en frequentieverhogingen op te zetten. Met de sector schrijven wij het Masterplan Spoorgoederenvervoer en wij hebben ons hard gemaakt voor de implementatie van de pilot van LEAN Waalhaven welke een verbetering van efficiëntie op het spoor beoogt. Met terminals en vervoerders voerden we een aantal pilots uit in de digitalisering en informatievoorziening van de keten tussen vervoerders en deepsea terminals.

Spoorontwikkelingen in 2017

In 2017 droegen we bij aan de volgende marktinitiatieven: start nieuwe shuttle op Stuttgart, de start en frequentieverhoging van de shuttle op Trier en een frequentieverhoging van de shuttle op Neurenberg en München. Verder vertoonde de punctualiteit van de Brabantroute in 2017 een stijgende lijn. In 2017 bleek dat vervoerders goed zijn voorbereid op zulke buitendienststellingen.

Inzet om het spoorproduct en Rotterdam op de kaart te zetten

Naast de ondersteuning bij de opzet van spoorverbindingen richten onze inspanningen zich op het bijeenbrengen van ketenpartijen om het gebruik van spoorvervoer te stimuleren.

Zo organiseerden we in 2017 events om de community van Spooroperators in contact te brengen met rederijen en andere stakeholders. Daarnaast ondersteunen wij RailCargo International en het Spoorcongres waar (potentiele) gebruikers en aanbieders van het spoorproduct samenkomen.

Werkzaamheden derde spoor

Op het gebied van spoorvervoer hebben wij een faciliterende rol. Dit leidde in 2017 tot een aantal partnerships voor uitbreiding van nieuwe routes. Naast onze focus op het klassieke achterland in Duitsland staan Oostenrijk, Hongarije, Polen, Tsjechië en Italië op de kaart.

De Betuweroute is tien jaar na opening een onmisbare spoorlijn voor het goederenvervoer van en naar de Rotterdamse haven en heeft in de afgelopen jaren in sterke mate bijgedragen aan de groei van de overslag in Rotterdam en daarmee aan de Nederlandse economie. Het blijft van groot belang om nationaal en internationaal meer aandacht te blijven geven aan goederenvervoer per trein om dit succes uit te bouwen; mede om goederenvervoer duurzamer te maken.

De Betuweroute zorgt voor een verbinding met het Duitse achterland en is van belang voor de bereikbaarheid van de Rotterdamse haven. DB Netz werkt momenteel aan de aanleg van het derde spoor tussen Emmerich en Oberhausen in Duitsland. Het derde spoor is nodig, omdat de bestaande twee sporen te weinig capaciteit bieden aan de bestaande personentreinen en de groeiende goederenstroom. De verwachting bestaat dat het Duitse deel van de Betuweroute verder vertraging oploopt door uitloop van procedures.

Bodemverzakking Rastatt

Vertraging vond ook plaats als gevolg van de bodemverzakking bij werkzaamheden in Zuidwest-Duitsland. De verzakking zorgde voor vertraging op de spoorlijn die van internationaal belang is voor spoorgoederenvervoer van Rotterdam naar Basel en Milaan. Verder waren de gebruikelijke omleidroutes in Duitsland door werkzaamheden buiten dienst en dus onbruikbaar. Hierdoor liepen het spoorgoederenvervoer en de gehele supply chain ernstige schade op. Dit toont aan dat een robuust net van groot belang is voor het spoorgoederenvervoer. Het Havenbedrijf Rotterdam vroeg in 2017 extra aandacht voor de robuustheid en kwaliteit van het Europese spoornetwerk.

4.9 (Inter)nationale havenontwikkeling

De haven van Rotterdam geniet een internationale reputatie. Dit komt door de goede haveninfrastructuur, het sterke haven- en industriële cluster en de diversiteit van goederenstromen en industrieën. Onze rol op het gebied van innovatie, duurzaamheid, energietransitie en digitalisering speelt daarin ook een belangrijke rol. Dit maakt de haven een goede locatie voor internationaal vooraanstaande bedrijven en voor de Nederlandse maritieme sector in brede zin.

Door de grote veranderingen in de wereld op het gebied van duurzaamheid, energietransitie, digitalisering en schaalvergroting, wil het Havenbedrijf Rotterdam zich als boegbeeld van de haven ook onderscheiden op internationale havenontwikkeling. We willen onze internationale reputatie verder versterken en meerwaarde leveren voor bedrijven die zich in de haven hebben gevestigd én voor de Nederlandse maritieme sector. Het Havenbedrijf Rotterdam kan en wil alleen bijdragen aan internationale havenontwikkelingen die meerwaarde creëren voor de aandeelhouders (rendement) en passen binnen ons CSR-beleid.

Tot op heden richtte het Havenbedrijf Rotterdam zijn internationale activiteiten vooral op havenontwikkelingen als investeerder of als adviseur in de zogenaamde 'emerging economies' en vaak in zogenaamde 'greenfield'-ontwikkelingen. In 2017 richtte het Havenbedrijf Rotterdam zijn aandacht ook op zogenaamde 'brownfield'-ontwikkelingen. De komende tijd verbreden we onze activiteiten verder naar digitalisering (als onderdeel van [Digital Business Solutions](#)). De samenwerking met andere grote internationale havens loopt door. Nationaal besteden we ook veel aandacht aan samenwerking.

Nationale havensamenwerking

Op nationaal niveau werken we steeds meer samen met andere havens. De expertise die we internationaal opbouwen, gebruiken we ook nationaal. Met Port of Moerdijk verlengden we het 'Memorandum of Understanding' om te onderzoeken hoe we het bereiken van de wederzijdse doelstellingen kunnen versnellen. Verder streven we ernaar de concurrentiekracht van beide haven- en industriecomplexen te versterken. Met Groningen Seaports onderzoeken we de samenwerking op specifieke thema's binnen de energietransitie. Daarnaast delen we met de Amsterdamse haven een Havenmeestermanagementpakket en uniformeren we onze processen. We leren ook van elkaars KPI's.

SOHAR Port and Freezone, Oman

SOHAR Port and Freezone is een 50/50 joint-venture tussen het Havenbedrijf Rotterdam en de Omaanse overheid. Deze samenwerking is succesvol gebleken. Ruim vijftien jaar na het tekenen van de joint-venture-overeenkomst, is de Sohar Port and Freezone uitgegroeid tot een haven waarin meer dan 50 miljoen ton lading werd overgeslagen in 2016. Daarnaast is een aantal sterke industriële clusters ontstaan in de haven en in de freezone. Activiteiten van 'Rotterdamse klanten' zijn gestart, Nederlandse maritieme bedrijven hebben bijgedragen aan het ontwerp, de bouw en de operations van en in de haven en maatschappelijke waarde is gecreëerd in de vorm van banen (circa 24.000) en investeringen (circa 20 miljard euro). Daarnaast is het een renderende investering gebleken met een terugverdientijd van circa tien jaar.

Kuala Tanjung en Jakarta, Indonesië

Tijdens het bezoek van de president van Indonesië in het voorjaar van 2016 aan Nederland, tekenden beide landen een Memorandum of Understanding (MoU) op het gebied van maritieme samenwerking. Een van de onderdelen daarin betreft de ontwikkeling van havens. Vanuit zijn in 2016 opgerichte kantoor in Jakarta ondersteunt het Havenbedrijf Rotterdam de Indonesische overheid bij haar ambitie om vijf grote havens te ontwikkelen, geografisch verspreid over Indonesië. Dit doet de lokale staf, waar nodig met hulp vanuit Rotterdam, door middel van consultancyopdrachten en door investeringen in partnerships. In 2017 lag de focus op twee projecten: de ontwikkeling van Kuala Tanjung (Noord Sumatra, nabij Medan) en de uitbreiding van Jakarta Port.

Met betrekking tot Kuala Tanjung rondde het Havenbedrijf Rotterdam in 2017, grotendeels in partnership met het Staatsbedrijf Pelindo 1, een eerste haalbaarheidsstudie af. Deze studie laat de potentie van de haven zien, vooral ook ten aanzien van de sociaal economische waarde die zou kunnen worden gecreëerd. De studie toont ook de commerciële en financiële uitdagingen van het project. Het Havenbedrijf Rotterdam is in gesprek met de Indonesische overheid en met Pelindo 1 over de voorwaarden waaronder dit project tot ontwikkeling kan worden gebracht. De eerder beoogde joint-venture met Pelindo 1 kwam hierdoor niet tot stand.

Voor de verdere ontwikkeling van Jakarta Port begeleidt het Havenbedrijf Rotterdam samen met het grondbedrijf van het stadsgewest Jakarta en het Staatshavenbedrijf Pelindo 2 een consortium van vooral Nederlandse bedrijven bij de uitvoering van een haalbaarheidsstudie. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland financiert deze studie als onderdeel van het Develop to Build programma.

Pecém en Porto Central, Brazilië

Porto Central betreft de 'greenfield'-ontwikkeling van een haven- en industrieel complex in de deelstaat Espirito Santo in Brazilië. In 2017 boekten we goede voortgang op commercieel en technisch vlak. Het team op locatie werkt toe naar een investeringsbeslissing. Gezien de commerciële, financiële en technische complexiteit, is op dit moment niet aan te geven wanneer deze zou kunnen vallen. We werken toe naar een beslissing in de loop van 2018–2019.

De haven van Pecém is een bestaande haven in de deelstaat Ceara van Brazilië, die in eigendom is bij de deelstaat. In een eerdere consultancyopdracht concludeerden we dat deze haven groeipotentieel heeft en dat een verdergaande professionalisering van het haven- en industriële complex nodig is om dit ook waar te maken. In 2017 tekenden het Havenbedrijf Rotterdam en de deelstaat Ceara een 'Memorandum of Understanding', waarin is afgesproken om een minderheidsdeelneming van het Havenbedrijf Rotterdam in de haven van Pecém te onderzoeken. Dit onderzoek ronden we in de loop van 2018 af.

CSR internationaal

Medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam die betrokken zijn bij activiteiten in het buitenland kunnen spanning ervaren bij de principes uit ons CSR-statement. Internationaal kunnen immers andere wetten en andere maatschappelijke normen en waarden gelden dan in Nederland. Om onze medewerkers in staat te stellen effectief om te gaan met dilemma's die zij ervaren bij het zakendoen in het buitenland, organiseren wij dilemmatrainingen. Hierin maken wij medewerkers bewust van onze principes en wij trainen ze in het voeren van een open dialoog over dilemma's die zij daarbij ervaren. Hiermee bevorderen wij dat medewerkers tot zorgvuldige afwegingen en keuzes komen bij complexe vraagstukken in het buitenland.

4.10 Voldoende investerend vermogen

Om blijvend in staat te zijn om als ondernemende ontwikkelaar te investeren in de haveninfrastructuur en in te spelen op de kansen die de energietransitie, digitalisering en innovatie met zich meebrengen, is voldoende investerend vermogen voor het Havenbedrijf Rotterdam belangrijk. Met voldoende investerend vermogen zijn wij in staat om onze investeringsambities te ontwikkelen en te realiseren. De financiële ruimte om te kunnen investeren, is onder andere afhankelijk van de operationele opbrengst- en kostenontwikkeling, het rendement op onze investeringen, de omvang van ons investeringsportfolio (gepland, in realisatie en voltooid) en de afspraken met eigen en vreemd vermogensverschaffers.

Vermogenspositie

In 2017 zijn wij in staat geweest om onze vermogenspositie verder te versterken. De netto-omzet nam toe tot meer dan 700 miljoen euro (+4,6%) door toename van de overslag en indexering van lopende contracten. Ook het afsluiten van nieuwe contracten en herziening van bestaande contracten, leverden een positieve bijdrage aan de omzet. We hebben onze going concern kostenontwikkeling weten te matigen door kritisch te zijn op onze interne kostenontwikkeling en keuzes te maken in onze activiteiten. Door onze bijdrage aan de in 2016 gesloten Sociale Dialoog en het intensiveren op onze strategische thema's energietransitie, digitalisering en innovatie zijn de totale kosten toegenomen (+9,3%).

Focus op strategische thema's

In 2017 maakten we extra budget vrij voor onze strategische thema's. Het doel achter deze budgetruimte is de kansen die de strategische thema's voor de Rotterdamse haven bieden, versneld te ontwikkelen. Het effect is zichtbaar door projecten als grootschalige CO₂-afvang en -opslag, ontwikkeling van open infrastructuur voor transport van restwarmte en diverse oplossingen voor de verbetering van de supply chain en havenoperatie, zoals Pronto.

Investeringsportfolio

In 2017 investeerden we 213,8 miljoen euro. Deze investeringen zien toe op de ontwikkeling van infrastructuur voor onze nieuwe en bestaande klanten en de ontwikkeling van het publieke deel van het Rotterdamse havencomplex. Investeringsruimte voor nieuwe en bestaande klanten leiden tot een direct financieel rendement. Voor de investeringen in het publieke domein is dit niet het geval. Wij bewaken de balans tussen beide. In 2017 was het aandeel publieke investeringen 41%; dat is meer dan het langjarige gemiddelde. Ons investeringsportfolio is goed gevuld. Met een omvang van meer dan één miljard euro voor de komende vijf jaar is het noodzakelijk in de voorselectie de meest belovende ideeën prioriteit te geven.

De haven van de toekomst draait om het realiseren van plannen die verder gaan dan infrastructurele ontwikkelingen; het gaat ook om commerciële digitalisering, energietransitie, (inter)nationale allianties en nieuwe verdienmodellen. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft ambitieuze doelstellingen op deze gebieden. Er zijn kansen en ons portfolio wordt hierdoor rijker en ook complexer. Structuur, transparantie en prioritering is noodzakelijk voor deze ideeën. Daarom intensiverden we in 2017 de voorselectiefase, voorafgaand aan het feitelijke realisatieproces.

Nettoschuld ten opzichte van EBITDA stabiel en kleiner dan 2

Het Havenbedrijf Rotterdam ambieert de financiële positie passend bij een A-rating om de investeringsambities waar te maken en bij onverwachte tegenwind bedrijfsactiviteiten te kunnen blijven uitvoeren. De belangrijkste financiële ratio's die wij volgen zijn: nettoschuld ten opzichte van de EBITDA, de solvabiliteit, de debt service coverage ratio en de operationele kasstroom om bestaande verplichtingen na te komen. Deze ratio's zijn dit jaar stabiel.

VOLDOENDE INVESTEREND VERMOGEN

PI: EBITDA



€ 451,1
mln



Financiële stabiliteit is belangrijk voor ons. We zijn in control over onze uitgaven. We streven naar een EBITDA van 397,5 miljoen euro. In 2017 is onze EBITDA uitgekomen op 451,1 miljoen euro.

Vennootschapsbelasting

Met het besluit van de Europese Commissie dat Nederlandse zeehavens met ingang van 1 januari 2017 vennootschapsbelasting moeten betalen, is het effect hiervan voor het Havenbedrijf Rotterdam over 2017 voor de eerste keer zichtbaar. In 2017 voerden we diverse keren overleg met de Belastingdienst over de totstandkoming van de fiscale openingsbalans. Helaas leidde dat nog niet tot overeenstemming op de fiscale openingsbalans. Dat leidt ertoe dat het Havenbedrijf Rotterdam voor de initiële bepaling van de belastinglast heeft gekozen voor toepassing van het tarief van 25% over het commerciële resultaat. Dat levert een last op van 60,4 miljoen euro. Het feit dat er nog geen fiscale openingsbalans is, leidt er tevens toe dat nog geen belastinglatentie is verwerkt. In 2018 zetten we de gesprekken met de Belastingdienst voort met als doel zekerheid te krijgen over de financiële impact op de vermogenspositie.

4.11 Stakeholderdialoog en partnerships






De missie van het Havenbedrijf Rotterdam is 'economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten, stakeholders en aandeelhouders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse.' We werken samen voor het benutten van kansen en het wegnemen van belemmeringen. Een goede kwaliteit van de dialoog speelt daarin een belangrijke rol.

Kwaliteit dialoog met stakeholders

Stakeholder dashboard

Om de kwaliteit van de dialoog met onze stakeholders te monitoren en te verbeteren, stelden wij in 2016 een dashboard op met daarin de stand van zaken per stakeholdergroep, onze doelstellingen en de daaraan gekoppelde streefwaarden voor de komende periode. In dit dashboard identificeren wij de volgende stakeholdergroepen: medewerkers, klanten, strategische stakeholders, omwonenden en het Nederlandse publiek. Voor deze groepen laten wij periodiek onderzoek uitvoeren naar de reputatie van het Havenbedrijf Rotterdam en de kwaliteit van de dialoog.

De onderstaande figuur geeft inzicht in doelen per stakeholdergroep, de status van de prestatie-indicatoren uit het voorgaande onderzoek en de streefwaarden voor het eerstvolgende onderzoek.

DASHBOARD HAVENBEDRIJF					
	MEDEWERKERS	KLANTEN	STRATEGISCHE STAKEHOLDERS	OMWONENDEN	PUBLIEK
Doel	Bevlogen en betrokken ambassadeurs 	Tevreden klanten die Havenbedrijf zien als strategische partner 	Goede relatie en samenwerking met stakeholders 	Goede reputatie en draagvlak voor activiteiten 	Goede reputatie en draagvlak voor activiteiten 
Scores voorafgaande onderzoek	2016	2016	2015	2017	2017
	% Bevlogen en betrokken 39,5%	Klanttevredenheid 7,4	Stakeholderstevredenheid 7,4	Reputatie 80,9	Reputatie 82,1
	Trots op Havenbedrijf 7,7			License to operate 82,1	License to operate 82,2
Streefwaarden	2018	2018	2018	2019	2019
	% Bevlogen en betrokken TBC	Klanttevredenheid ≥7,5	Stakeholderstevredenheid 7,5	Reputatie >80	Reputatie >80
	Trots op Havenbedrijf TBC			License to operate >80	License to operate >80

KWALITEIT STAKEHOLDERDIALOOG

PI: PERCENTAGE BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS (doelstelling: 38%)



39,5%



De kwaliteit van de dialoog met onze medewerkers meten we aan de hand van het percentage medewerkers dat als betrokken en bevlogen naar voren komt in het medewerkersonderzoek (MO). In 2016 was dit 39,5%, waarmee we onze doelstelling van 38% hebben behaald. Het MO wordt eens in de twee jaar gehouden onder de medewerkers. In 2018 zullen we deze doelstelling opnieuw meten.

PI: SCORE OP KLANTTEVREDENHEID (doelstelling: >7,5)



7,4

De kwaliteit van de dialoog met onze klanten meten we aan de hand van de klanttevredenheid in ons tweejaarlijkse klantbelevingsonderzoek (KBO). In 2016 kwamen we uit op het rapportcijfer 7,4, waarmee we onze doelstelling om boven de 7,5 te scoren net niet hebben gehaald. In 2018 meten we deze doelstelling opnieuw.

Dialogo met onze medewerkers

Een goede dialoog en wisselwerking met onze medewerkers is belangrijk voor het succes van onze organisatie. We streven naar bevlogen en betrokken medewerkers. Onze dialoog met de medewerkers bestaat onder andere uit een tweejaarlijks te houden medewerkersonderzoek. Uit de meest recente gegevens van 2016 blijkt dat 39,5% van de medewerkers zich bevlogen en betrokken voelde en de medewerkers gaven 'Trots op het Havenbedrijf Rotterdam' gemiddeld een 7,7. Daarmee scoorden we boven de samengestelde benchmark van onderzoeksbureau Effectory (met bedrijven uit vergelijkbare sectoren), die op dit thema op 38,1% lag. Een belangrijk verbeterpunt bleek de beleving van de efficiëntie van de organisatie. Hierin scoorden we in het medewerkersonderzoek van 2016 een 5,3, net als tijdens het voorgaande onderzoek.

Lees meer over hoe we werken aan beleving van de efficiëntie onder [Efficiënte en wendbare organisatie](#)

Medezeggenschap

In 2017 kreeg de ondernemingsraad 40 instemmingsaanvragen en ongeveer hetzelfde aantal adviesaanvragen voorgelegd. Enkele onderwerpen sprongen er uit. Het mobiliteitsbeleid bijvoorbeeld. De ondernemingsraad was daar nauw bij betrokken. Het beleid voorziet in meer flexibiliteit voor de medewerkers en is consistent met de ambities van het Havenbedrijf Rotterdam op het gebied van energietransitie en CO₂-reductie. De ondernemingsraad deed ook een initiatiefvoorstel voor een sportvergoeding voor de buitendienstmedewerkers. Daarnaast legde de bestuurder zeer diverse investeringsvoorstellen voor. Van het uitdiepen van de Nieuwe Waterweg en de Botlek tot het opspuiten van zand op Maasvlakte 2 voor een offshore terrein.

Dialoog met onze klanten

Wij hechten groot belang aan de tevredenheid van onze klanten. De kwaliteit van de dialoog met onze klanten beoordelen we aan de hand van het klantbelevingsonderzoek (KBO). Dit onderzoek houden we eens in de twee jaar, de laatste in 2016. Klanten zijn tevreden over het individueel klantcontact met onze medewerkers, de betrokkenheid en de vakkennis. 'Ease of doing business' noemen onze klanten als één van de verbeterpunten. In 2017 werkten we aan het verbeteren van onze eigen procedures en keken we naar procedures rond vergunningen. Doel is om de klant beter en sneller te informeren en nieuwe klanten eenvoudiger wegwijs te kunnen maken in Rotterdam. In 2018 meten we of onze inspanningen tot een hogere klanttevredenheid leiden.

Lees meer over het verbeteren van het serviceniveau voor onze klanten onder [Vestigingslocatie](#)

Dialoog met strategische stakeholders

Strategische stakeholders van het Havenbedrijf Rotterdam zijn onder andere aandeelhouders, de Rijksoverheid, omliggende gemeenten, de provincie Zuid-Holland, natuur- en milieuorganisaties en brancheorganisaties. Een goede dialoog met deze stakeholdergroepen is van belang voor onze 'license to operate' en onze 'license to grow'. Wij treden op regelmatige basis met hen in contact om het draagvlak voor onze operaties en die van de Rotterdamse haven te borgen.

Strategisch Omgevingsmanagement

Sinds de ontwikkeling van Maasvlakte 2 werken we bij het Havenbedrijf Rotterdam met Strategisch Omgevingsmanagement (SOM) voor het contact met onze strategische stakeholders. Kenmerkend voor SOM is de vroegtijdige dialoog over onderwerpen en ontwikkelingen die mogelijk tot vraagstukken kunnen leiden. Door onze oprechte interesse in de belangen van stakeholders en het zoeken naar wederzijdse winst is SOM erop gericht problemen te voorkomen en, wanneer ze er al zijn, effectief op te lossen. De vroege dialoog draagt eraan bij dat we eventuele zorgen in het proces al vroeg zichtbaar maken. Daardoor leiden ze niet op laatste momenten tot onoverkoombare problemen. Tegelijkertijd werken we daarmee aan het onderlinge vertrouwen. De SOM-aanpak maakt gebruik van zogeheten issue- en stakeholdersanalyses om stakeholders en hun belangen in kaart te brengen. In die analyses kijken we onder andere naar wie het grootste belang heeft bij een onderwerp. Op die manier bepalen we met welke stakeholders we per issue om tafel zitten. Dit om willekeur te voorkomen.

Ons Waakvlamprogramma is één van de middelen om de structurele dialoog met relevante stakeholders te voeren. In het kader van het Waakvlamprogramma vindt gemiddeld twee keer per jaar een strategisch overleg plaats met stakeholders. Per stakeholder is bovendien een accounthouder vanuit het Havenbedrijf Rotterdam aangewezen. De accounthouder is het eerste (maar niet het enige) aanspreekpunt voor de stakeholder en heeft een overzicht van de dossiers en issues die in relatie tot de stakeholder belangrijk zijn. Tevens is voor alle stakeholders uit het Waakvlamprogramma een lid van de Algemene directie als aanspreekpunt aangewezen.

Resultaten 2015 en speerpunten 2017

In 2015 heeft een onafhankelijk onderzoeksbureau een stakeholderbetrokkenheidsonderzoek (SBO) uitgevoerd. Het SBO wordt driejaarlijks opgeleverd. Het onderzoek biedt inzicht in de manier waarop stakeholders betrokkenheid bij het Havenbedrijf Rotterdam ervaren. Uit het SBO in 2015 kwam de stakeholdertevredenheid uit op een gemiddelde van 7,4. Uit dit SBO kwam onder meer naar voren dat de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de kerntaken van het Havenbedrijf Rotterdam hoog wordt gewaardeerd (denk daarbij aan scheepvaartafwikkeling, havenexploitatie en waarborgen van de veiligheid). Blijvende aandachtspunten in het havengebied zijn de kwaliteit van de leefomgeving, het bevorderen van werkgelegenheid en het optimaliseren van de bereikbaarheid. In 2018 staat het nieuwe SBO gepland.

Wij willen de algemene tevredenheid en het enthousiasme onder onze strategische stakeholders behouden en waar mogelijk versterken. Voor 2018 hebben wij ons tot doel gesteld om een 7,5 te scoren op stakeholdertevredenheid. Om de tevredenheid van stakeholders te vergroten, stelt het Havenbedrijf Rotterdam ieder jaar een verbeterplan op. Een

voorbeeld van een verbeteractie is het herkennen van, erkennen van en invulling geven aan de dubbele doelstelling voor de Rotterdamse haven. Het gaat dan om het ontwikkelen van de haven enerzijds en het verder verbeteren van de leefbaarheid anderzijds. In 2017 zijn er gesprekken gevoerd met diverse stakeholders over de wijze waarop nu gezamenlijk invulling wordt gegeven aan die dubbele doelstelling en hoe die in de toekomst beter kan.

Ook zetten we in op het versterken van onze strategische partnerschappen, willen we meer duidelijkheid creëren met betrekking tot onze eigen rol en reikwijdte en spannen we ons in om gezamenlijk resultaten te boeken op het gebied van energietransitie, bereikbaarheid & achterland, gelijk speelveld & concurrentiepositie, functionele verantwoordelijkheid en subsidiemanagement.

Dialogo met omwonenden/Nederlandse publiek

Om succesvol te zijn en te blijven is een goede reputatie van belang voor de Rotterdamse haven en het Havenbedrijf Rotterdam. Een goede reputatie draagt bij aan meer begrip, draagvlak en steun bij onze stakeholders en vergroot hierdoor onze ondernemingsruimte. In 2017 hielden we ons tweede reputatieonderzoek (de eerste in 2015). Hieruit bleek dat de reputatie van onze haven en het Havenbedrijf Rotterdam onveranderd sterk is. Inwoners van Rotterdam-Rijnmond en het algemeen publiek in Nederland (van Leeuwarden tot Maastricht) oordelen in grote mate positief over de Rotterdamse haven. Ze zijn er ook trots op. Het Havenbedrijf Rotterdam scoorde 80,9 punten op een schaal van 0 tot 100 op het gebied van reputatie onder omwonenden en 82,1 onder het Nederlandse publiek. Het Havenbedrijf Rotterdam scoort daarmee hoger dan onze peers op het gebied van reputatie onder omwonenden. De 'license to operate' van het Havenbedrijf Rotterdam waarden omwonenden met 82,1 punten, het Nederlandse publiek met 82,2 punten.

Om onze goede reputatie te behouden en te versterken, blijven we inzetten op omgevingscommunicatie en profileren we de haven bij een breder publiek. Dit doen we bijvoorbeeld via de Havenkrant, die we vier keer per jaar in een oplage van 530.000 onder de inwoners van de regio Rijnmond verspreiden. De Havenkrant is in een vernieuwde omgeving ook via computer, tablet en mobiel goed te lezen. In 2017 trok de online editie van de Havenkrant ongeveer 3.200 bezoekers per maand.

In 2017 verruimden we de openingstijden van het havenervaringscentrum Futureland op Maasvlakte 2. Van mei tot oktober waren bezoekers ook op zaterdag welkom. De extra openingstijden bleken een succes. Daarom zetten we dit in 2018 voort. Futureland verwelkomde circa 100.000 bezoekers in 2017 en het kreeg de tweede plek in de ANWB verkiezing tot leukste uitje van Zuid-Holland.

In 2017 vond de 40e editie van de Wereldhavendagen plaats, een jubileumjaar. Het door het Havenbedrijf Rotterdam gesponsorde evenement trok ongeveer 430.000 bezoekers.

Op basis van de uitkomsten van het stakeholderonderzoek onder omwonenden en het Nederlandse publiek gaan we na of het ingezette communicatiebeleid en de communicatiethema's (Veiligheid, Bereikbaarheid, Duurzaamheid, Innovatie, Energietransitie en Digitalisering) effectief zijn. Hieruit leren we waar we het beleid verder moeten aanscherpen. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan het Havenbedrijf Rotterdam beter inspelen op de informatiebehoefte bij de betreffende stakeholders.

Dialogo met leveranciers

Voor onze raamovereenkomsten met ingenieursadviesbureaus, bodemexperts en aannemers zijn er structurele account-overleggen. Deze overleggen gaan onder andere over de kwaliteit van uitgevoerde opdrachten op het gebied van veiligheid en gezondheid en procesbeheersing. Ook de kwaliteit van aanbiedingen en marktontwikkelingen zijn onderwerp van gesprek. De overleggen vinden per kwartaal of per jaar plaats of ad hoc wanneer de prestaties daartoe aanleiding geven.

Daar waar er nog geen raamovereenkomsten zijn, wordt op incidentele basis overleg gevoerd. Deze overleggen gaan over de prognoses van lopende opdrachten, afgeronde opdrachten en over marktontwikkelingen. In de afgelopen jaren

zijn verschillende specifieke onderwerpen met de aannemersmarkt besproken, zoals de contractvormen van het Havenbedrijf Rotterdam. Onze werkwijze is gericht op het voeren van dialoog met de markt. Wij willen niet eenzijdig als opdrachtgever acteren. Ook CSR en veiligheid zijn voor ons als opdrachtgever belangrijke thema's. In oktober 2017 organiseerde het Havenbedrijf Rotterdam zijn tweejaarlijkse marktdag. De genodigden waren vooral afgevaardigden van aannemers en ingenieurs- en adviesbureaus.

Samenwerkingen

Samen met stakeholders, klanten en aandeelhouders werkt het Havenbedrijf Rotterdam aan het realiseren van de gezamenlijke ambities voor het haven- en industriecomplex. We zien het aangaan van strategische samenwerkingen als een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de doelstellingen uit onze ondernemingsstrategie.

Onze partnershipbenadering

Onze partnershipbenadering is erop gericht om specifieke doelen te bereiken. Er moet duidelijk sprake zijn van een gezamenlijk te definiëren doel met een aantoonbare win-winsituatie. We richten het doel op een positieve uitkomst voor alle partijen. Vervolgens kijken we per partnership hoe we deze organisatorisch, juridisch en financieel het beste kunnen inrichten.

Samenwerking met Nederlandse zeehavens

Met de andere Nederlandse havenbeheerders Amsterdam, Moerdijk, Groningen en Zeeland werken wij al enkele jaren samen in de Branche Organisatie Zeehavens (BOZ). Wij bundelen onze krachten onder andere om een level playing field te bewerkstelligen. Via BOZ wordt met diverse ministeries samengewerkt aan het Werkprogramma Zeehavens van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Lees meer over samenwerking met Nederlandse zeehavens onder [\(Inter\)nationale havenontwikkeling](#)

4.12 Innovatie, kennis en arbeid

Het Havenbedrijf Rotterdam wil de concurrentiekracht van de bestaande sectoren in de haven vergroten. Daarnaast zetten we in op het aantrekken van nieuwe markten. De transitie naar een duurzame haven economie doen we samen met veel andere partijen. We spelen verschillende rollen: facilitator, aanjager en ondernemer. Het gaat daarbij om innovatie, ondersteunende ICT, kennisontwikkeling en kwaliteit van arbeid. Rotterdam wil de slimste haven van de wereld worden en blijven.

Innovatie en kennis

Wereldwijde [trends en ontwikkelingen](#), zoals de energietransitie en digitalisering, beïnvloeden het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Om in te spelen op deze veranderingen, zetten we vol in op innovatie en kennis. Met onze inzet op het gebied van digitalisering willen we vooral waarde toevoegen voor onze ketenpartners. Dit doen we onder meer door het slim faciliteren en stimuleren van het uitwisselen van keteninformatie. Op het gebied van energietransitie willen we Rotterdam positioneren als wereldwijd voorbeeld van de juiste innovatieve aanpak. Uitbreiding van partnerships met (inter)nationale havens en vernieuwende waardecreatie voor klanten en de Nederlandse economie staan centraal bij (inter)nationale allianties en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen. Een van de doelstellingen is bijvoorbeeld het vestigen van tien start-ups in het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Door de kansen te benutten, verrijken we ons portfolio.

INNOVATIE EN KENNIS

KPI: AANTAL GEVESTIGDE STARTUPS PORTXL (doelstelling: 10)



10



De kennis en innovatiekracht van het haven- en industriegebied willen we vergroten door het aantrekken van start-ups. Start-up acceleratorprogramma PortXL speelt hierin een rol. Na de tweede editie vestigden alle 10 deelnemende start-ups zich na het programma in Rotterdam en Leiden, waardoor we onze doelstelling hebben behaald.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

Klimaat voor innovatie

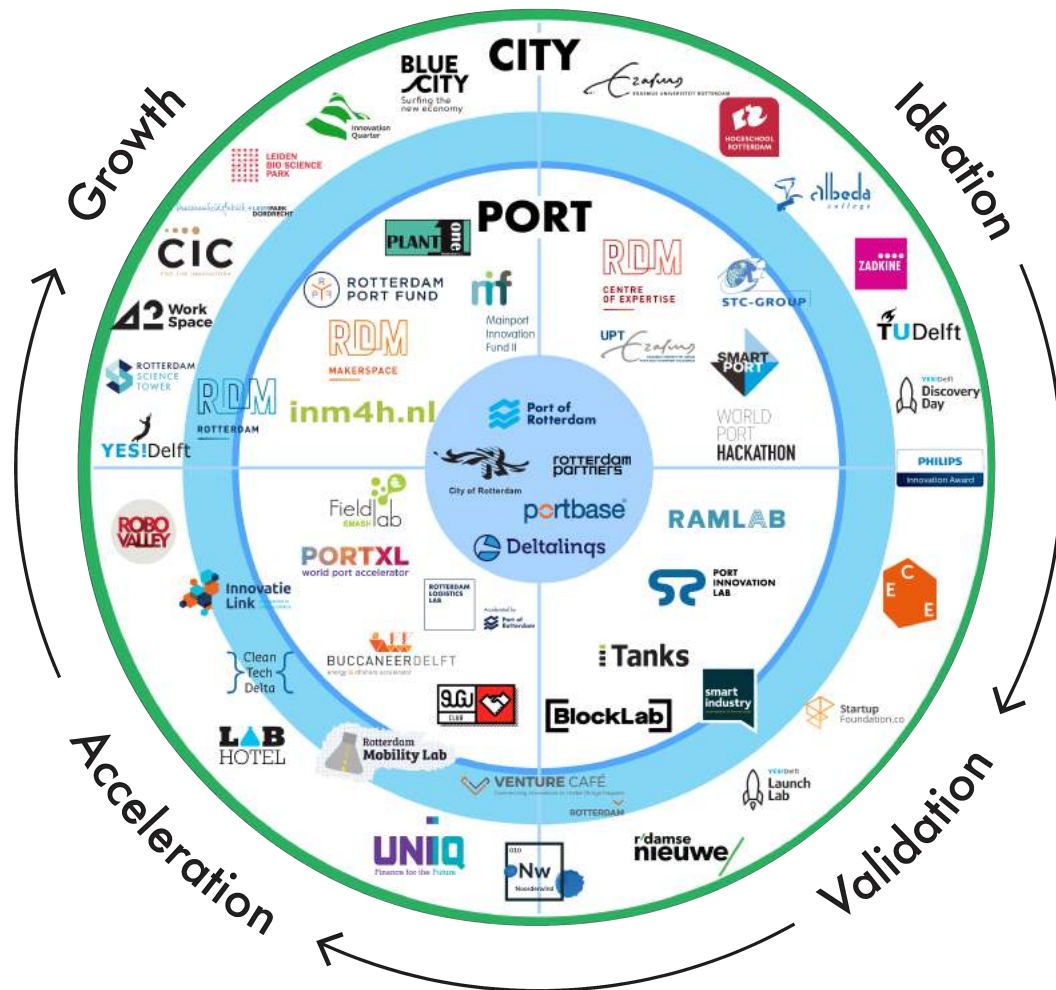
In onze [Havenvisie 2030](#) staat de gedeelde ambitie met onze partners. We willen dat de haven van Rotterdam in 2030 internationaal koploper is op het gebied van ontwikkeling en toepassing van innovaties. Deze innovaties dragen bij aan [duurzame en efficiënte \(productie\)ketens](#), [de ontwikkeling van nieuwe markten](#) en aan de [veiligheid](#) en [bereikbaarheid](#) van het havencomplex.

Innovatie-ecosysteem

In 2017 introduceerde het Havenbedrijf Rotterdam samen met de gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners en het Erasmus Centre for Entrepreneurship het Innovatie-ecosysteem. Samen zetten wij ons in om alle partijen in het Rotterdamse [innovatie-ecosysteem](#) te verbinden en te versterken om zo innovatie in de regio te versnellen.

Het systeem maakt inzichtelijk wat het Rotterdamse innovatie-ecosysteem te bieden heeft. Zo kunnen we de unieke positie die Rotterdam als innovatiehub en verbindende factor tussen haven en stad inneemt nog verder verstevigen. Door het beter op de kaart zetten en verbinden van partijen binnen het innovatie-ecosysteem en aan de stad, versnellen we innovaties in de regio. Er ontstaan kansen voor het aantrekken van meer interessante partijen naar de regio. Zo zorgen

we samen meer new business voor Rotterdam in het algemeen en voor de Rotterdamse haven in het bijzonder.



Ideefase

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt samen met partners aan het verhogen van het kennisniveau over relevante toekomstige uitdagingen voor de haven en onze klanten.

SmartPort is een samenwerking tussen het Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam, Deltalinqs, de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Wetenschappelijk onderzoek staat centraal. De samenwerking wil de haven klaarmaken voor de uitdagingen van de toekomst en kansen verzilveren. SmartPort coördineert de ontwikkeling van vijf roadmaps (onderzoeksagenda's) voor de thema's Connectivity, Energy and Chemical Industry, World Port City, Infrastructure en Port Strategy. In 2017 stelde het Havenbedrijf 1,7 miljoen euro beschikbaar aan SmartPort. Er vonden 60 onderzoeksprojecten plaats en er waren 44 bedrijven bij betrokken (doelstelling: 100).

Validatiefase

De validatiefase is de stap van idee naar businessplan. Het Havenbedrijf Rotterdam ondersteunt samen met partners startende ondernemers in de havengerelateerde sector.

BlockLab

Samen met de gemeente Rotterdam openden we in 2017 het Fieldlab Blockchain. Dit is een proeftuin om de mogelijkheden van blockchain voor logistiek en energie te onderzoeken en te testen aan de hand van concrete projecten.

RAMLAB

Eind 2016 opende Allard Castelein (CEO van het Havenbedrijf Rotterdam), [RAMLAB](#) (Rotterdam Additive Manufacturing LAB). Dit fieldlab met 3D-metaalprinters richt zich op de havengerelateerde industrie.

Acceleratiefase: PortXL

Samen met partners bieden we in de acceleratiefase ondersteuning aan voor de haven relevante start-ups om hun ideeën naar de markt te brengen.

Het start-up acceleratorprogramma PortXL vond in 2017 voor de tweede keer plaats. Diverse mentoren coachten tien nationale en internationale start-ups naar een volgend niveau. Negen van hen tekenden al tijdens het programma een klantcontract. [Zelf sloten we een contract met vier start-ups](#).

In 2017 verwelkomde PortXL Rotterdam The Hague Airport, de Gemeente Rotterdam en Thales als nieuwe partners van het PortXL-netwerk. In 2018 organiseert PortXL een nieuwe editie.

Groeifase: Rotterdam Port Fund

Havengerelateerde bedrijven met groeipotentie vinden in de haven en stad investeringsfondsen, vestigingsmogelijkheden en productiefaciliteiten.

Het Havenbedrijf Rotterdam startte eind 2016 samen met twee Rotterdamse ondernemers Peter Goedvolk en Luc Braams, NIBC Bank, InnovationQuarter en Koninklijke Doeksen het haveninnovatiefonds [Rotterdam Port Fund](#) (RPF). Het fonds heeft een maximale omvang van 75 miljoen euro en streeft naar een portfolio van tien tot vijftien innovatieve havengerelateerde bedrijven met groeipotentie. Naast rendement voor de investeerders, moet het fonds de positie van de Rotterdamse haven versterken. De oprichters streven er naar in 2018 een 'seed-fund' op te richten voor veelbelovende bedrijven die nog in de beginfase zitten.

In november 2017 zijn de twee eerste investeringen gedaan door het RPF. Zo is er geïnvesteerd in Wuvio Chemicals, zij ontwikkelden een circulair product, bedoeld voor stofbestrijding. De tweede investering ging naar de Van Aalst Groep. Zij hadden kapitaal nodig voor het ontwikkelen en vermarkten van een vinding waarmee het op volle zee gemakkelijker en veiliger is om van een werkschip op een offshore-installatie te komen.

Makers District

Samen met de gemeente Rotterdam ontwikkelen we [Merwe-Vierhavens](#) (M4H) als onderdeel van 'Makers District'. Dit gebied - aan weerszijden van de Maas - moet de komende jaren uitgroeien tot de hotspot voor de innovatieve maakindustrie, gericht op digitalisering, robotisering en circulaire economie. Deze pijlers zijn onmisbaar in de transitie van de haven. Het Havenbedrijf Rotterdam neemt een belangrijk aandeel in de fysieke ontwikkeling van M4H, zoals de herontwikkeling van de TP Loodsen en Ferro.

Interne innovatie

We werken aan het versterken van ons eigen innovatieve vermogen. Game Changers is ons interne innovatieprogramma, waarmee we zogeheten 'Game Changers' opleiden. In dit opleidingsprogramma van negen maanden trainen we medewerkers op innovatieleiderschapscompetenties, terwijl ze ondertussen werken aan innovatieprojecten – zogenoemde 'beacon projects'. Op deze manier brengen ze hun nieuwe competenties meteen in de praktijk en realiseren ze direct impact. In 2017 vond de derde editie van dit programma plaats, bestaande uit negen projecten en in totaal 38 deelnemers. Een van de projecten was Blockchain. In 2018 is het tijd voor editie vier.

Haven Innovatie Barometer

In 2017 pasten we voor het eerst een grootschalige Haven Innovatie Barometer toe om meer inzicht te krijgen in de kansen en uitdagingen op innovatiegebied. Uit dit [onderzoek](#) blijkt dat bedrijven in de Rotterdamse haven beter scoren

op incrementele innovatie (kleine aanpassingen in het bestaande) dan in andere vormen van innovatie, zoals radicaal en sociaal. Over het geheel genomen lopen de bedrijven in de haven van Rotterdam nog achter op de gemiddelde bedrijfsscore in Nederland. Een ondernemende oriëntatie (first mover; initiëren risicovolle projecten) is wel aanwezig. Het Havenbedrijf Rotterdam en zijn partners zetten zich de komende jaren volop in om de innovatie-prestaties te verbeteren. De meeste initiatieven zijn van recente datum; de effecten zien we pas op langere termijn. Het Innovatie-ecosysteem speelt een belangrijk rol in de verbetering en versnelling van het innovatieniveau.

Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt

De thema's werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt zijn van belang voor het creëren van economische en maatschappelijke waarde. Het aanbod van gekwalificeerd personeel is enerzijds een belangrijke vestigingsvoorwaarde voor bedrijven in de haven en draagt op die manier bij aan de economische waarde. Anderzijds dragen werk en welvaart bij aan de maatschappelijke waarde van de haven en het draagvlak ervoor.

In 2016 (meest recente cijfers) bood de Rotterdamse haven direct werk aan 102.130 mensen. Daarnaast werkten nog eens 93.842 mensen indirect in de haven (bron: Havenmonitor 2016, uitgebracht in oktober 2017).

WERKGELEGENHEID

PI: WERKGELEGENHEID HBR



1.164

Een vitale haven is voor ons een inclusieve haven die direct werkgelegenheid biedt aan alle lagen van de bevolking. In 2017 bood het Havenbedrijf Rotterdam aan 1.164 mensen werk.

PI: DIRECTE EN INDIRECTE WERKGELEGENHEID



195.972

Werkgelegenheid is een maatschappelijke impact die het Havenbedrijf Rotterdam en het haven- en industriegebied hebben op de omgeving. Hoewel wij niet direct sturen op het creëren van directe en indirecte werkgelegenheid is het wel een impact waarvan wij de ontwikkeling monitoren.

Veranderende arbeidsmarkt

Om de doelstellingen uit de Ondernemingsstrategie 2016-2020 te kunnen realiseren, is het van belang dat er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is en dat de arbeidsverhoudingen in de Rotterdamse haven stabiel zijn. Ontwikkelingen als energietransitie, digitalisering en robotisering hebben invloed op de werkgelegenheid, de arbeidsmarkt en de eisen die werkgevers stellen op het gebied van opleidingsniveau, vaardigheden, flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid. Bedrijven binnen het Rotterdamse haven- en industriecomplex zien een belangrijke rol weggelegd voor het Havenbedrijf Rotterdam als het gaat om beschikbaarheid van relevant personeel en aansluiting van onderwijs op veranderende vereisten in het bedrijfsleven. Om te kunnen reageren op een snel veranderende arbeidsmarkt is visie nodig. Een visie die we vormen op basis van informatie die we ook in 2017 verzamelden.

De verwachtingen voor de arbeidsmarkt voor de korte en middellange termijn zijn positief. Door de groeiende werkgelegenheid, de toenemende arbeidsmobiliteit en de grote flexibiliteit van de arbeidsmarkt ontstaan er de komende jaren een groot aantal baanopeningen, op alle beroepsniveaus. Niet gestandaardiseerd werk neemt toe ten koste van gestandaardiseerd werk. De energietransitie leidt tot de vestiging van een ander type bedrijven en nieuwe activiteiten bij bestaande bedrijven. Dit betekent ook dat er nieuwe typen havenberoepen ontstaan, waarvoor andere vaardigheden nodig zijn.

Aandachtspunt voor de arbeidsmarkt is de structurele scheefgroei tussen vraag en aanbod van personeel. Vooral de beschikbaarheid van hoger opgeleid personeel (hbo en wo) en lager geschoold (mbo) technisch personeel vormt in de nabije toekomst een knelpunt. Investing in de relatie tussen onderwijs en bedrijfsleven blijft daarom onverminderd belangrijk.

Onderwijs gericht op de arbeidsmarkt

De afgelopen jaren werkten we nauw samen met onder meer bedrijven en onderwijsinstellingen aan toekomstbestendig en aantrekkelijk technisch en havengerelateerd onderwijs. Voorbeelden hiervan zijn het Centre of Expertise op de RDM en de verschillende Centra voor Innovatief Vakmanschap op het gebied van Maritiem, Logistiek en Maintenance & Procestechiek. Voor de opleidingen in transport, scheepvaart en logistiek is het Scheepvaart- en Transport College (STC) de belangrijkste aanbieder. Daar gaat in 2018 ook de Haven Havo van start. We zijn ook nauw betrokken bij het Techniek College Rotterdam. Deze samenwerkingschool van onderwijsinstellingen Albeda en Zadkine wil toonaangevend en innovatief technisch en technologisch onderwijs aanbieden in de regio Rotterdam-Rijnmond door samen te werken met het bedrijfsleven.

Bovenstaande inspanningen leveren resultaat op. Het Rotterdamse haven- en industriecomplex doet het goed op het gebied van de arbeidsmarkt en onderwijs. De omvang van de relevante arbeidsmarkt en het ruime aanbod aan logistiek- en havengerelateerd onderwijs, zorgen ervoor dat Rotterdam goed scoort in een internationale benchmark van Buck Consultants International. Kanttekening daarbij is dat het Rotterdamse haven- en industriecomplex zich nog meer zou mogen profileren als top vestigingsplaats op het gebied van talent en arbeidsmarkt.

Training Plant RDM

De training Plant RDM is een voorbeeld van een gezamenlijke investering in opleidings- en onderwijsinfrastructuur. In Deltalings-verband legden de industrie, gemeente Rotterdam, Havenbedrijf Rotterdam en het Techniek College Rotterdam in 2016 het fysieke fundament voor een Training Plant. Hier trainen we sinds september 2017 leerlingen, huidige werknemers en mensen uit een uitkeringssituatie (zij-instromers) via levensechte simulaties.

Belangstelling voor een baan in de haven

Om ook in de toekomst voldoende relevant geschoold en talentvol personeel op te kunnen leiden, is versterking van het imago van de haven/sector richting onderwijs en starters op de arbeidsmarkt nodig. We zetten ons daarom in om jongeren en zij-instromers te interesseren voor een baan in de haven. Dit doen we onder andere door het Educatief Informatie Centrum (EIC) financieel te ondersteunen. Hier maken basisschoolleerlingen, middelbare scholieren en studenten kennis met de haven. We zijn ook partner van Project Startbaan 4. Dit initiatief van Rotterdam The Hague Airport en de Politie Eenheid Rotterdam heeft tot doel jongeren die niet over een startkwalificatie voor de arbeidsmarkt beschikken een kans te geven om een certificaat te behalen.

Consistente strategische arbeidsmarktagenda

We constateren dat de inspanning van de verschillende Havenvisiepartners op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt efficiënter en effectiever kan. Nauwere afstemming van het onderwijscurriculum op wensen vanuit het bedrijfsleven is essentieel voor het laten floreren van het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Onze klanten zien hierin een duidelijke rol weggelegd voor het Havenbedrijf Rotterdam. Samen met de gemeente Rotterdam en brancheorganisatie Deltalinqs werken we daarom toe naar een consistente strategische arbeidsmarktagenda. De uitdaging voor de regio is om te kunnen anticiperen op de toekomst, mee te veranderen, of nog beter: om voorop te lopen en de verandering te leiden met innovatieve bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen. Gezamenlijk investeren in het huidige human capital is nodig om deze verandering mogelijk te maken.

4.13 Mens en organisatie

Onze mensen zijn ons kapitaal. Zij realiseren onze ambities. Daarom investeren we in hen. Ten eerste door te sturen op kwaliteit en door onze medewerkers te helpen groeien via talent-, management- en leiderschapsontwikkeling. Ten tweede werken we aan een omgeving waarin een veilige, open cultuur én efficiënte processen de basis vormen. Ten derde investeren we in wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid, waarmee we onze medewerkers helpen maximaal toegevoegde waarde te leveren en optimaal hun carrière binnen het Havenbedrijf Rotterdam te doorlopen. Tot slot zetten we ons in op het gebied van maatschappelijk verantwoord werkgeverschap.

Efficiënte en wendbare organisatie

Trends en ontwikkelingen op het gebied van onder andere energietransitie, digitalisering en innovatie veranderen de wereld waarin wij opereren continu. Dit schept kansen en bedreigingen voor onze organisatie en het haven- en industriecomplex. Om in te spelen op die ontwikkelingen, willen we als organisatie snel kunnen reageren op vragen uit de markt en veranderingen om ons heen.

Dit vraagt naast kwaliteit en wendbaarheid van mensen om een wendbare organisatie met efficiënte processen. Als we als organisatie niet over de juiste kennis, ervaring, houding en de benodigde flexibiliteit beschikken om nieuwe business te ontwikkelen en in te spelen op die veranderende markt, kan dit gevolgen hebben voor ons bestaansrecht. Daarom is dit een van onze [toprisico's](#).

We werken aan het toekomstbestendig maken en houden van onze organisatie. We creëren een grotere efficiëntie en wendbaarheid door onder andere in te zetten op klant- en marktgerichtheid. Maar ook door de nadruk te leggen op teamwork en te werken in multidisciplinaire teams. Snel en goed in kunnen spelen op veranderingen om ons heen vergt ook aandacht voor effectieve en efficiënte processen die dit ondersteunen. Daarom spannen we ons in om onze processen aan te passen zodat deze optimaal ondersteunend zijn aan onze hoofdoelen en kerntaken.

EFFICIËNTE EN WENDBARE ORGANISATIE

KPI: BELEVING EFFICIENCY BINNEN HAVENBEDRIJF (doelstelling: >5,3)



5,3

De beleving van de efficiëntie door de eigen medewerkers geeft inzicht in de efficiëntie van onze organisatie. In 2016 gaven onze medewerkers ons een rapportcijfer van een 5,3. In 2018 zullen wij opnieuw een meting doen.

Dit betreft een KPI op een materieel thema

PI: SCORE VAN MEDEWERKERS OP VRAGEN DIE VERBAND HOUDEN MET EEN VEILIGE EN OPEN CULTUUR (MTO)



7,4

Een veilige en open cultuur is voor ons een randvoorwaarde voor de ontwikkeling van onze medewerkers. De kwaliteit van cultuur binnen het Havenbedrijf Rotterdam lezen we af aan de hand van algemene tevredenheid van de medewerkers in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. In 2016 scoorden we gemiddeld een 7,4. In 2018 meten we onze algemene tevredenheid opnieuw.

Efficiënte werkprocessen

In 2017 werkten we verder aan efficiency en kwaliteitsverbetering van werkprocessen. In deze context introduceerden we een HR-dashboard, waarmee we in één oogopslag gegevens over bijvoorbeeld verlof, performance en ziekteverzuim kunnen raadplegen.

Wendbaarheid vergroten

We zien het werken in multidisciplinaire teams als middel om de wendbaarheid van onze mensen en onze organisatie te vergroten. Binnen deze samenwerkingsvormen staan vakdeskundigheid en talentenbenutting centraal. Medewerkers kunnen via de interne opportunity board (tijdelijk) werken aan specifieke opdrachten bij andere afdelingen of binnen (project)organisaties. Onder andere op het gebied van bereikbaarheid en energietransitie werken we in dergelijke Centers of Expertise, evenals binnen ons interne 'Game Changers' innovatieprogramma.

DUURZAME INZETBAARHEID MEDEWERKERS

PI: % INSTROOM, DOORSTROOM & UITSTROOM MEDEWERKERS



We sturen aan op duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van talent. In 2017 was 8,5% van onze medewerkers nieuw, stroomde 14,5% door naar een nieuwe functie en namen we afscheid van 5,5% van onze medewerkers.

Daarnaast sturen we op duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van talent, zodat de continuïteit van kwaliteit van onze medewerkers gewaarborgd blijft.

Opportunity board

Het in 2016 geïntroduceerde opportunity board, werd in 2017 actief ingezet als digitale 'marktplaats' voor tijdelijke projecten of werkzaamheden. Medewerkers kunnen ze plaatsen, maar er ook op reageren. Hiermee speelt de opportunity board een rol in het vergroten van de wendbaarheid en inzetbaarheid van medewerkers. We verwachten hiermee ook de onderlinge samenwerking te versterken. Als laatste voorkomen we met de opportunity board mogelijk dat we expertise inhuren, terwijl we die wellicht al in huis hebben.

Op zoek naar talent

Net als de arbeidsmarkt vergrijst ook de personeelssamenstelling van het Havenbedrijf Rotterdam. Daarom gaan we de nieuwe generatie aantrekken en zo zorgen voor een kruisbestuiving tussen ervaren collega's met veel kennis en jongeren met nieuwe ideeën en andere invalshoeken. Samen sterker worden. Daarnaast hebben we voor het ontwikkelen van nieuwe business in een toenemende digitale economie en met een transitie naar duurzame energie meer talent nodig.

Een van de middelen om een nieuwe generatie aan te trekken is het verhogen van het aantal trainees van twee naar zes tot acht. Zij doorlopen twee jaar een intensief traject door het hele bedrijf. Daarnaast hebben we in 2017 62 stagiairs aangenomen.

Come. Grow. Go.

De in 2017 geïntroduceerde arbeidsmarktcampagne 'Come. Grow. Go.' speelt ook een rol bij het aantrekken van een nieuwe generatie. Het staat voor het binnenhalen van talentvolle mensen ('Come') die een waardevolle bijdrage aan het Havenbedrijf Rotterdam en de Rotterdamse haven leveren. Ze ontwikkelen zich het liefst in verschillende functies binnen onze organisatie ('Grow'). 'Go' staat voor leren en aan de slag gaan, maar ook voor je carrière later voortzetten buiten het Havenbedrijf Rotterdam. Binnen de haven, binnen de sector of elders.

Rotterdam Werkt!

'Rotterdam werkt' sluit aan bij 'Come. Go. Grow.'. Binnen ons bedrijf is het niet altijd mogelijk om door te (blijven) groeien. 'Rotterdam Werkt!' kan daar bij helpen. Dit is een netwerk van gerenommeerde bedrijven in groot Rotterdam (waaronder het Havenbedrijf Rotterdam). Zij geloven dat een grotere arbeidsmobiliteit iedereen sterker maakt. Via dit netwerk kunnen medewerkers bij andere bedrijven (al dan niet tijdelijk) werken aan nieuwe uitdagingen. De aangesloten bedrijven werken aan de ontwikkeling van talenten en wendbaarheid van medewerkers door onderlinge uitwisseling. Een 'Rotterdam Werkt!' traineeprogramma is in ontwikkeling.

Kwaliteit mensen

De kwaliteit van onze medewerkers is medebepalend voor de kwaliteit van het Havenbedrijf Rotterdam als organisatie en zijn dienstverlening. Het is daarom onder andere van belang dat wij de juiste mensen binnenhalen en aan de organisatie binden. Voor ons ligt de uitdaging in het maximaal benutten en verder ontwikkelen van de kennis en kwaliteiten van alle medewerkers, en in het van elkaar kunnen en willen leren. Op die manier streven we ernaar de kwaliteit van onze medewerkers te waarborgen, nu en in de toekomst.

Duurzame inzetbaarheid is een speerpunt. Hiermee streven we ernaar de condities te creëren waarin onze medewerkers gezond en met voldoening, op een kwalitatief hoogwaardig niveau vorm en inhoud kunnen geven aan hun loopbaan en maximaal toegevoegde waarde kunnen leveren. In 2017 stelden we een programmamanager Duurzame Inzetbaarheid aan om verder te bouwen aan onze doelstellingen op dit gebied.

Onze visie op Duurzame Inzetbaarheid

'Wij zijn een vitale en flexibele organisatie met energieke en veerkrachtige medewerkers die wendbaar zijn. Je bent zelf in staat met plezier vorm en inhoud te geven aan je werkzame leven, nu en in de toekomst. Het Havenbedrijf Rotterdam ondersteunt je daarbij; samen creëren we een veilige omgeving om de dialoog hierover te voeren. Je hebt het inzicht en de drive om jezelf te blijven ontwikkelen.'

Om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen hebben we een groot aantal instrumenten tot onze beschikking. Deze zijn in een brochure vervat met als doel de bekendheid en de bewustwording rondom duurzame inzetbaarheid te verhogen. De instrumenten focussen zowel op de vitaliteit als op de carrière van de medewerker. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het faciliteren van sporten, het bevorderen van een goede werk-privébalans en het bieden van mogelijkheden om medewerkers om te scholen. Omdat het hebben van een goede dialoog bij gesprekken over duurzame inzetbaarheid cruciaal is, is er onder meer een gesprekskaart ontwikkeld, die als leidraad kan dienen.

In 2017 was het ziekteverzuim 5,12%, wat niet in lijn is met onze doelstelling. Om ziekteverzuim verder te reduceren, zetten wij onder andere het programma Duurzame Inzetbaarheid in 2018 voort. Om dit te structureren, onderscheiden we twee gebieden waarbinnen we de thema's onderbrengen: Vitaliteit en Carrière.

ZIEKTEVERZUIM

PI: PERCENTAGE ZIEKTEVERZUIM (doelstelling: <4,8)



5,12%

Gezonde en vitale medewerkers dragen bij aan de kwaliteit en de efficiëntie van onze organisatie. Wij streven dan ook naar een laag ziekteverzuim. In 2017 was het ziekteverzuim Havenbedrijf-breed 5,12% (2016: 4,2%). Hiermee scoren we boven de doelstelling van 4,8%.

Vitaliteit

Onder vitaliteit scharen we vooral onderwerpen die de fysieke en mentale batterij beïnvloeden. Hieronder vallen producten als het vitaliteitscentrum, sportmogelijkheden voor medewerkers op buitenlocaties, het ondersteunen van sportieve evenementen, werkfruit, het aanbod van gezonde lunches in het bedrijfsrestaurant en arbohulpmiddelen, zoals verstelbare bureaus, steppy's en een bedrijfsfysiotherapeut.

Carrière

Hoe ziet de loopbaan van een medewerker er gedurende het hele werkzame leven uit? Binnen en buiten het Havenbedrijf Rotterdam, nu en in de toekomst. Om ontwikkelkansen te bevorderen kunnen medewerkers in overleg met hun leidinggevende kijken naar het eigen takenpakket en de ontwikkelkansen. Ook is er bijvoorbeeld het netwerk van bedrijven 'Rotterdam Werkt', een opportunity board op het Thuisweb, een leiderschapsprogramma, een train de trainer programma, opleidingsmogelijkheden en het aanbod van externe coaching.

Diversiteit

Het Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een personeelsbestand dat een relevante afspiegeling vormt van de beroepsbevolking. Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit binnen onze organisatie tot betere resultaten en een betere werkomgeving leidt. Diversiteit zorgt ervoor dat vraagstukken vanuit meerdere kanten en perspectieven worden belicht waardoor de kwaliteit én de acceptatie van de gekozen oplossing toeneemt. Werving en selectie en arbeidsmarktcommunicatie zijn de belangrijkste instrumenten bij de uitvoering van ons diversiteitsbeleid.

Wij hebben verschillende diversiteitsdoelgroepen bepaald, waarvoor gerichte acties, doelen en instrumenten zijn opgesteld. Voorbeelden van doelgroepen zijn man-vrouwverdeling en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (participatiewet). Het Havenbedrijf Rotterdam streeft naar minimaal 25% vrouwen in managementposities. In 2017 lag het gerealiseerde percentage op 23%. In 2016 was dit 21%.

Daarnaast geldt op basis van de Wet Bestuur en Toezicht een norm dat de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen ieder voor ten minste 30% uit vrouwen bestaat. In de Raad van Bestuur was geen vrouw vertegenwoordigd en er is in 2017 geen positie vrijgekomen. De diversiteitsnorm is daar niet bereikt. De diversiteitsnorm in de Raad van Commissarissen is 40%. Miriam Maes is per 1 januari 2018 voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Havenbedrijf Rotterdam. Zij had al sinds 1 januari 2016 zitting in de Raad van Commissarissen. Ze volgt Rutger van Slobbe op die sinds 2006 zitting had in de Raad van Commissarissen en sinds mei 2011 voorzitter van de Raad was. Vanaf 1 september is de Raad van Commissarissen verder versterkt met Ingrid Thijssen. Zij vervangt Mel Kroon.

Kerncijfers met betrekking tot onze medewerkers

Bekijk gegevens met betrekking tot diversiteit naar leeftijd, verhouding parttime en fulltime medewerkers en

man-/vrouwverhoudingen onder [Kerncijfers](#). Hierin hebben we een uitsplitsing gemaakt tussen onze operationele afdeling, de Divisie Havenmeester (DHMR), de overige medewerkers en het totaal.

Veilige en open cultuur

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam zien we een veilige en open cultuur als randvoorwaarde voor de ontwikkeling van onze medewerkers. Daarmee bedoelen we een cultuur waarin we respectvol met elkaar omgaan, elkaar helpen om goede resultaten te behalen en leren van fouten. Deze cultuur wordt meer expliciet in onze kernwaarden: passie, vertrouwd, steeds verbeteren en samen. Passie voor de haven en ons vak, samenwerken onderling, maar ook samen met stakeholders, klanten en aandeelhouders om onze gezamenlijke ambities te realiseren. We ontwikkelen en innoveren continu, verleggen grenzen, zijn vertrouwd met onze omgeving, zijn een zorgvuldige en betrouwbare partner, voortbouwend op onze solide basis.

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt voortdurend aan een plezierige en veilige werkomgeving. We behandelen en betalen medewerkers gelijk, ongeacht gender of achtergrond. Voor discriminatie en seksuele intimidatie is geen plaats.

Leiderschap

Het in 2015 opgezette leiderschapsprogramma kreeg ook in 2017 een vervolg. Interne trainers trainden nieuwe leidinggevendenden om de juiste leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Gedurende het jaar is er bovendien op diverse momenten aandacht geweest voor leiderschap. We constateren dat alle aandacht de volgende effecten heeft: verder uitdragen en gebruiken van het gedachtengoed van het leiderschapsprogramma en de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal, methoden en technieken.

Feedback

In 2017 introduceerden we de feedback training Vertrouwen, Vertellen, Vooruitgang (V3). Dit programma bestaat uit een eerste trainingsdag, een intervalperiode met opdrachten en een terugkomdagdeel. Doel van het programma is verder bouwen aan een veilige en open cultuur. Na de introductie volgden 63 teams deze cursus.

Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap

Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap is een van de thema's in ons Corporate Social Responsibility-statement en onze cao. Werk en welvaart voor mensen dragen bij aan het draagvlak van de haven. Daar hoort ook de zorg voor duurzaamheid bij. Een vitale haven is voor ons een inclusieve haven die direct en indirect werkgelegenheid biedt aan alle lagen van de bevolking. [Wij besteden aandacht aan de ontwikkeling en vitaliteit van mensen, zodat zij duurzaam inzetbaar zijn voor de banen van de toekomst.](#)

In 2017 is gestart met het uitrollen van een nieuw mobiliteitsbeleid, dat gebaseerd is op drie uitgangspunten: flexibiliteit, duurzaamheid en kostenbewustzijn. Medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam krijgen de mogelijkheid om met een persoonlijk budget een eigen invulling te geven aan hun mobiliteit. Leasebedragen zijn gedurende 2017 afgestemd op verschillende doelgroepen en spelen in op de behoefte aan meer flexibiliteit voor medewerkers en duurzamer vervoer. Ook wordt er op deze wijze meer bewust omgegaan met onze mobiliteitskosten voor woon-werkverkeer.

Daarnaast moedigen we medewerkers aan om zakelijke ritten zo min mogelijk met de eigen auto te doen. Voor dat doel staan er duurzame leenauto's klaar die medewerkers kunnen gebruiken. Reizen met de trein wordt aangemoedigd door de optie om 1e klas te reizen. Ons nieuwe mobiliteitsbeleid heeft ook gevolgen voor het parkeerbeleid voor medewerkers. Dit wordt eveneens vergoed en passend gemaakt aan het mobiliteitsbeleid per 1 januari 2018.

Cao 2016-2018

In onze driejarige cao staan vier onderwerpen centraal: beloning, investeren in medewerkers, aan het werk blijven én maatschappelijk verantwoord werkgeverschap. In de cao is voor het laatstgenoemde onderwerp onder andere

vastgelegd dat medewerkers gedurende een halve dag per jaar vrijwilligerswerk mogen verrichten binnen geselecteerde projecten. In 2017 maakten 106 medewerkers gebruik van deze regeling uit de cao. Zij zetten zich bijvoorbeeld in voor Go Green. In de cao staat ook dat we in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Werkgeverschap tot 2019 vijf plekken voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt creëren.

Goed functionerende arbeidsmarkt

In het kader van onze klantbetrokkenheid werken we ook aan een goed functionerende arbeidsmarkt in het haven- en industriegebied. Dit doen we onder andere door het bevorderen van de dialoog tussen overheid, bedrijfsleven en vakbondsorganisaties. Ook zetten we ons in om werken in de haven te promoten onder jongeren en zij-instromers.

Lees meer over onze inspanningen op dit gebied onder [Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt](#)

Mensenrechten en anti-corruptie

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft invloed op mensen, bedrijven en leefomgevingen in en om de Rotterdamse haven en steeds meer in het buitenland. We voelen ons verantwoordelijk voor de wijze waarop wij ons werk verrichten en wat dit met zich meebrengt voor de mensen die afhankelijk zijn van onze inzet. Vanuit deze verantwoordelijkheid committeerden wij ons in 2012 aan de United Nations Global Compact (UNGC). Wij verwachten van onze medewerkers, klanten en leveranciers dat zij deze principes ondersteunen en respecteren. Onderdeel van UNGC zijn de principes op het gebied van mensenrechten en anti-corruptie. Hoe wij omgaan met en wat ons standpunt is met betrekking tot mensenrechten en anti-corruptie staat in onze bedrijfscode en ons [CSR-statement](#).

Mensenrechten

De bedrijfscode is onderdeel van ons onboarding programma dat nieuwe medewerkers krijgen bij indiensttreding. Daarnaast volgen onze medewerkers sinds 2016 eens in de twee jaar een e-learning. Wij zijn samen met Deltalinqs, Stichting de Beer en de Vereniging van Rotterdamse Cargadoors, en met nauwe betrokkenheid van Rotterdamse zeevarenden- en welzijnsorganisaties initiatiefnemers van Rotterdam Port Welfare Committee. Dit Committee stelt geld beschikbaar voor initiatieven die het welzijn van zeevarenden in de haven ondersteunen en die zeevarenden met meer plezier de Rotterdamse haven laten aandoen. Tijdens de inspecties en controles door DHMR letten de inspecteurs ook op het welzijn en de omstandigheden van de bemanning. De DHMR werkt samen met de Douane en Zeehavenpolitie bij de bestrijding van mensensmokkel en illegaliteit/criminaliteit in de haven.

Bij onze activiteiten in het buitenland zijn wij tevens alert op mensenrechten. Samen met andere Nederlandse bedrijven en onder begeleiding van het ministerie van Buitenlandse Zaken zitten wij in een werkgroep, gericht op landrechten en landgebonden governancevraagstukken, waarbij aandacht is voor MVO en daarmee voor mensenrechten.

Bij het vermoeden van een misstand, ongewenst gedrag of niet integer handelen, kunnen medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam op diverse manieren hiervan meldingen maken, onder meer via meldingklokkenluider@portofrotterdam.com. Derden kunnen ook direct aan eerder genoemd mailadres en via www.portofrotterdam.com een vermoeden van misstand melden. De klachtencommissie houdt een dossier bij met het aantal en de aard van de meldingen. Daarnaast houdt DHMR klachten met betrekking tot haar handelen als havenmeester bij en bespreekt zij dit periodiek. Uit de klachten bij de klachtencommissie van het Havenbedrijf Rotterdam en klachten met betrekking tot het handelen van de Havenmeester blijkt niet dat er mensenrechten door ons zijn geschonden of dat wij daar een aandeel in hebben. Op dit moment hebben wij ook geen indicatie dat we hierop een vergroot risico lopen.

Anti-corruptie

Het Havenbedrijf Rotterdam commiteert zich aan het bestrijden van corruptie, inclusief omkoping en afpersing. Wij verwachten van onze medewerkers dat zij fraude en corruptie voorkomen. Bewustwording over onze gedragsregels wordt overgebracht via het eerder genoemde onboardingprogramma en de e-learning module. Andere maatregelen zijn:

- Algemene inkooprichtlijnen en de externe OECD Principles for Enhancing Integrity in Public Procurement.
- Bij uitgifte van terreinen en het aantrekken van nieuwe klanten, screenen van klanten. Wij nemen verder deel aan de pilot 'Ken je klant', die eind 2016 is gestart. Wij werken hierbij nauw samen met de Zeehavenpolitie. 'Ken je klant' is gericht op het bestrijden en tegengaan/-houden van (drugs-)criminaliteit, voorkomen van (onbedoeld) faciliteren van criminaliteit in een door het Havenbedrijf Rotterdam verhuurd of verkocht vastgoedobject.
- We vragen standaard een 'Verklaring omtrent gedrag' (VOG) als onderdeel van ons aannamebeleid. Veiligheidsfuncties bij de Divisie Havenmeester hebben nog een additionele AIVD-screening.
- We hebben financial control raamwerken op belangrijke processen, zoals inkoop, verkoop en IT, waarbij fraude, corruptie en omkopingsrisico naast financieel verslagleggingsrisico integraal onderdeel zijn van deze raamwerken.
- Het risico 'Niet integer handelen & Fraude' monitoren we en bespreken we twee keer per jaar in het Directieteam, Algemene directie, en de Raad van Commissarissen.

Bij onze buitenlandse deelnemingen hanteren we hetzelfde beleid als voor het Havenbedrijf Rotterdam. We maken een bewuste keuze voor een deelneming in een land en dit moet passen binnen ons beleid. Waar nodig doen we een integrity due diligence op potentiële partners. Tevens geven we aan medewerkers een dilemmatraining in onze Corporate Social Responsibility principes (veilige & gezonde omgeving, klimaat & energie, mens & werk en moreel kompas) en de toepassing daarvan in het buitenland. We maken dilemma's bespreekbaar, leggen deze vast en bespreken deze ook met de Internal Audit Dienst. Jaarlijks rapporteren wij welke acties er zijn ondernomen op bovenstaande principes.

De klachtencommissie houdt een dossier bij waarin het aantal meldingen en de aard van de meldingen wordt bijgehouden. In 2017 zijn er twee klachten door de Klachtencommissie in behandeling genomen en het advies hierover aangeboden aan de Algemene directie. Er is geen indicatie dat onze medewerkers betrokken zijn bij corruptie en/of fraude.



5

STURING EN BEHEERSING

5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem

Voor de identificatie, beheersing en rapportage van risico's hanteren wij een risicobeheersings- en controlesysteem. Hiervoor is de Algemene directie eindverantwoordelijk. De internationaal geaccepteerde standaarden van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) vormen de basis voor het systeem.

Het risicobeheersings- en controlesysteem start op de werkvloer. Afdelingen en projectteams zijn zelf verantwoordelijk voor de risico-identificatie, -beheersing en -rapportage. Risicomanagementadviseurs en controllers zorgen desgewenst voor ondersteuning. Zij komen als Risk & Control community regulier bij elkaar ter versterking en bewaking van de integraliteit van risicomanagement binnen het Havenbedrijf Rotterdam. Als derde lijn voert de Interne Audit Dienst periodiek audits uit over het risicobeheersings- en controlesysteem. De externe accountant geeft in de jaarlijkse managementletter een oordeel over de werking van de interne beheersing omtrent financiële verslagleggingsrisico's. De Auditcommissie van de Raad van Commissarissen houdt toezicht op de werking van het risicobeheersing- en controlesysteem.

Onderdelen van dit systeem zijn onder meer:

Planning & controlcyclus en evaluatiemechanismen

Voortgangsrapportage Havenvisie 2030

De Voortgangsrapportage Havenvisie geeft inzicht in de laatste trends en ontwikkelingen, de nieuwe langetermijnscenario's voor de haven economie en bijbehorende voorspellingen van goederenstromen. De rapportage gaat ook in op de gezamenlijke prioriteiten van de convenantpartners Havenvisie, waarbij energietransitie en digitalisering de boventoon voeren. De Voortgangsrapportage Havenvisie sluit af met cijfers in de Staat van de Haven.

Strategy Update

De Strategy Update geeft een overzicht van de voortgang van onze vijfjarige ondernemingsstrategie. Het is het jaarlijkse ijkmoment of de organisatie nog op koers is om de gestelde doelen te halen. Daarnaast wordt gezien of ontwikkelingen in de omgeving aanleiding geven de ondernemingsstrategie bij te stellen of prioriteiten aan te brengen. De (bijgestelde) strategie vormt de basis voor het jaarplan waarin activiteiten en budgetten van afdelingen staan. De Algemene directie en Raad van Commissarissen keuren de ondernemingsstrategie en het jaarplan goed. Gedurende het jaar monitoren we de voortgang op de strategie via onder meer de kwartaalrapportages.

Kwartaalrapportages

De quarterly review bevat alle relevante recente ontwikkelingen en toekomstige uitdagingen. Per kwartaal maken wij projecties voor het resterende deel van het jaar. De rapportage begint met de overslagcijfers, de ontwikkelingen in de markt en bijzonderheden bij onze klanten. Andere hoofdstukken gaan over groei, waaronder alle grote projecten in de uitvoeringsfase en mogelijke investeringen in de ontwerp- en ontwikkelfase, onze financiën, de (nautische) veiligheid in de haven en onze belangrijkste risico's. De genoemde hoofdstukken bevatten ook de voortgang ten aanzien van de medewerkertevredenheid en de commerciële must win battles. De Raad van Commissarissen bespreekt de performance vier keer per jaar.

Funnel Management

Het selecteren en optimaal uitvoeren van de juiste projecten is een kritieke factor voor het bereiken van onze strategie. Juist in het voortraject van projecten kunnen onze bestaande processen een verbeteringslag gebruiken. Met de introductie van de Opportunity Funnel in 2017 voeren we verbeteringen door en kunnen we op een gestructureerde en uniforme manier nieuwe ideeën selecteren, genereren en ontwikkelen tot scherpe projectopdrachten. Zo kunnen we met de juiste snelheid en impact de projecten realiseren en zo invulling geven aan onze ondernemingsstrategie. Er zijn vijf funnelboards: Havenontwikkeling, Energietransitie, Commerciële digitalisering, (Inter)nationale havenontwikkeling en

Bedrijfsmiddelen. Deze boards besluiten over de intake van nieuwe opportuniteiten, prioriteitstelling binnen het opportunity portfolio en het toewijzen van benodigde mensen en middelen.

Beleid en richtlijnen

Door middel van autorisatielimiten, vastgelegd in het interne bevoegdhedenbeleid en de procuratieregeling, beperken wij risico's bij het aangaan van uitgaven en verplichtingen. Daarnaast hebben wij onder meer beleid en richtlijnen voor accounting, het financiële beheer en het beheer en de beveiliging van geautomatiseerde systemen. Voor de belangrijkste geautomatiseerde systemen van de externe dienstverleners wordt de ISAE 3402-verklaring beoordeeld.

Normen, waarden en cultuur

Met ons CSR-statement en onze [Bedrijfscode](#) laten wij zien wat wij belangrijk vinden in het zakelijke en maatschappelijke verkeer en wat gewenst en ongewenst gedrag is. Belangrijk instrument om integriteitsrisico's te voorkomen is bewustzijn, toepassing en naleving van het CSR-statement en de Bedrijfscode. Voor nieuwe medewerkers is de toelichting op onze gedragsregels onderdeel van hun onboarding programma. Daarnaast zijn e-learning en integriteit dilemma trainingen onderdeel van de set van activiteiten die wij ondernemen ter behoud en vergroting van bewustzijn omtrent onze normen en waarden. Verder is een 'veilige en open cultuur' een van de pilaren binnen de 'mens en organisatie'-relatie die wij wensen en onderdeel van ons HR-beleid. In 2017 organiseerden wij voor onze medewerkers de Vertrouwen, Vertellen, Vooruitgang (V3) training. Via het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek evalueren we aspecten als cultuur, werkdruk en bekendheid met de bedrijfscode.

Risicoanalyses, controle raamwerken en kwaliteitsmanagementsystemen

Voor het signaleren van financiële risico's en het voorspellen van onze financieringsbehoefte, hanteren wij onder andere een meerjarig Financieel Plan. Wij houden daarbij rekening met verschillende financiële scenario's. Daarnaast zijn voor onze belangrijkste processen, zoals contractopbrengsten, havengelden en inkopen, raamwerken voor financiële controle aanwezig ter beheersing van onder meer financiële verslagleggingsrisico's.

Voor het beheerst uitvoeren van operationele activiteiten voeren de afdelingen en projectteams periodiek risicoanalyses uit en zijn onder meer kwaliteitsmanagementsystemen aanwezig om de realisatie van verbeterpunten te bewaken. Onder operationele activiteiten verstaan we onder meer scheepvaartbegeleiding, incidentenbestrijding, toezicht en handhaving en realisatie en beheer van infrastructuur, havens en vaarwegen. Voor de realisatie en het beheer van infrastructuur, havens en vaarwegen behaalden we in 2017 opnieuw het gewenste niveau tijdens de ISO 55001 audits.

De belangrijkste risico's op onder meer strategie, operationele activiteiten en wet- en regelgeving (compliance) staan in ons toprisicolandschap. Ieder toprisico heeft een lid van het directieteam als eigenaar. De monitoring van de belangrijkste risico's is onderdeel van onze planning- en controlecyclus. Het directieteam, de Algemene directie en Raad van Commissarissen bespreken het toprisicolandschap twee keer per jaar. Het in stand houden en vergroten van het risicobewustzijn van onze medewerkers heeft verder onze blijvende aandacht. Zo evalueren wij periodiek of onze mensen zich bewust zijn van risico's op het werk.

5.2 Belangrijkste risico's

Hier beschrijven we mogelijke gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen of ontwikkelingen die een belangrijk gevolg hebben voor het Havenbedrijf Rotterdam. Dit zijn onze belangrijkste risico's (toprisico's). We verdelen ze onder in de categorieën: strategisch, operationeel, compliance, financiële verslaglegging en financieel.

Wij hebben de risico's eerst zonder maatregelen (inherent) ingeschat en afgezet tegen onze risicobereidheid. Deze beoordeling vormt de basis voor het treffen van maatregelen om het risico te beperken en het restrisico (= na maatregelen) binnen de voor ons aanvaardbare grenzen te houden. Ons uitgangspunt daarbij is dat wij terughoudend zijn in het nemen van risico's. Dit geldt des te meer voor risico's verbonden aan onze publieke taak als Divisie Havenmeester en gerelateerd aan veiligheid, het voldoen aan wet- en regelgeving en betrouwbare financiële verslaglegging.

De belangrijkste risico's zijn als onderdeel van het strategisch planningsproces geactualiseerd. Daaruit kwam één nieuw toprisico, te weten: 'Ontbreken voldoende robuuste value propositions nieuwe markten/verdienmodellen'. Verder is de lijst van belangrijkste risico's uitgebreid met de onderwerpen innovatie en integriteit. Tot slot hebben we het risico 'Rotterdamse haven haalt de CO₂-reductiedoelstelling niet' in 2017 scherper geformuleerd naar 'Energietransitie slaagt niet'.

Strategische risico's

Hieronder vallen risico's die een belemmering vormen voor de realisatie van de ondernemingsstrategie en/of ons bestaansrecht. Ze omvatten onder andere onzekerheden die betrekking hebben op of gepaard gaan met ontwikkelingen in ons concurrerend vermogen en/of maatschappelijke ontwikkelingen.

Hoge ketenkosten

Risico:

De Rotterdamse haven is vanwege hoge ketenkosten niet aantrekkelijk voor partijen om zich er te vestigen en/of goederen over te slaan. Lading vermindert en klanten gaan/blijven weg. Hierdoor verslechtert de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven.

Maatregel:

Het Havenbedrijf Rotterdam investeert in de [infrastructuur in de haven](#), en het [achterlandtransport](#). Samen met de verbeteringen in het fysieke product en digitalisering van de logistieke keten, werken wij aan behoud en verbetering van de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven in de keten. Denk daarbij aan Navigate en Pronto (zie risico Digitalisering logistieke keten). Om de Rotterdamse haven als vestigingslocatie aantrekkelijk te houden en duurzaam te groeien, zetten wij onder meer in op Energietransitie. Daarnaast werken we alleen of met anderen aan diverse dossiers voor concurrentie op een gelijk speelveld met andere (Europese) havens (zie risico Strengere wet- en regelgeving).

Beschikbare infrastructuur en bereikbaarheid haven

Risico:

De beschikbare infrastructuur is niet in staat om de markt vraag op het gebied van achterlandtransport te faciliteren. De resulterende congestie in en rond de Rotterdamse haven heeft een negatieve impact op de bereikbaarheid van de haven, ons imago en het investeringsklimaat.

Maatregel:

Wij verkennen periodiek knelpunten in en rond de haven ter ontwikkeling van de haveninfrastructuur. Bereikbaarheidsvraagstukken voor weg, spoor, pijpleiding en binnenvaart pakt onze Bereikbaarheidsboard integraal op. Daarnaast participeren wij actief in De Verkeersonderneming voor een bereikbare stad, haven en regio. Ook werken wij aan projecten zoals het Theemswegtracé en Verdieping Nieuwe Waterweg en Botlek ter behoud en verbetering van de [bereikbaarheid](#). Verder stelden we in 2017 een fonds van drie miljoen euro beschikbaar voor financiering van marktinitiatieven gericht op een efficiëntere afhandeling van de containerbinnenvaart

Digitalisering logistieke keten

Risico:

[Digitalisering](#) en daarmee een efficiënte afhandeling in de logistieke keten vindt te weinig plaats. Doordat de juiste tools ontbreken en/of doordat partijen geen vertrouwen hebben in elkaar en/of de data. Ketenkosten verlagen niet en de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven verslechtert.

Maatregel:

Wij werken aan diverse initiatieven om data eenduidig, betrouwbaar, veilig en toegankelijk te maken in de logistieke keten. Denk aan Avanti, Pronto, Next Logic, Navigate. Dit doen we met diverse partijen in de logistieke keten. Verder zijn wij medeoprichter en aandeelhouder van Portbase. Portbase heeft tot doel efficiënte en eenvoudige data- en informatie-uitwisseling tussen partijen in de haven mogelijk te maken.

Terminal operatie Maasvlakte 2

Risico:

Dat nieuwe terminals op Maasvlakte 2 later dan gepland volledig operationeel zijn. Hierdoor gaat lading naar andere havens, zoals Antwerpen. De oorzaken voor de vertraging kunnen divers zijn.

Maatregel:

De containerterminals op Maasvlakte 2 functioneren steeds beter. Daardoor verwachten we dit risico volgend jaar af te kunnen sluiten. Daarnaast zullen we blijvend inzetten op het bevorderen van een optimale doorstroom op, van en naar de Maasvlakte. Bijvoorbeeld door een [efficiëntere afhandeling van de containerbinnenvaart met Nextlogic, samenwerking met Noord-Limburg, en de aanleg van de Container Exchange Route \(CER\)](#).

Energietransitie Rotterdamse haven slaagt niet

Risico:

[Energietransitie](#) slaagt niet vanwege diverse oorzaken, waardoor het Havenbedrijf Rotterdam niet toonaangevend is in duurzaamheid, de Rotterdamse haven de CO₂ reductiedoelstellingen niet haalt, het imago, draagvlak en concurrentiepositie van de Rotterdamse haven verslechtert.

Maatregel:

Cruciaal voor de transitie van het Rotterdamse haven- en industriecomplex is de uitwerking van de Nationale Energieagenda. De Rijksoverheid en onder andere wij, Deltalinqs, bedrijven uit de Rotterdamse haven en brancheorganisaties trekken hierin samen op.

Tijdens de 'Energy in Transition' summit (23 maart 2017) spraken wij met bedrijven en overheden over de gezamenlijke uitdaging om CO₂ drastisch in de Rotterdamse haven te verminderen. Wij werken samen met diverse partijen aan een efficiënter gebruik van fossiele energie en schonere productie, hergebruik van reststromen, sluiten van kringlopen en het vervangen van fossiel door hernieuwbare bronnen. Denk daarbij aan initiatieven op het gebied van CCS en

Warmterotonde. Daarnaast richten wij ons onder meer op het aantrekken van de recycling industrie (onder andere Waste-to-Chemistry) en offshore windindustrieën, en stimuleren wij het gebruik van zonne-energie.

Ontbreken voldoende robuuste value propositions nieuwe markten/verdienmodellen

Risico:

We slagen er niet in om voldoende robuuste value propositions te creëren, waardoor onze ondernemingswaarde afneemt en de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven verslechtert. Oorzaken kunnen divers zijn, bijvoorbeeld ontbreken van juiste competenties, interne besluitvorming, marktacceptatie blijft achter ondanks robuustheid value propositions.

Maatregel:

De impact van veranderende markten gedreven vanuit energietransitie en digitalisering noodzaakt tot het creëren van nieuwe markten/verdienmodellen om concurrerend te blijven. Maatregelen betreffen onder meer het borgen van de juiste competenties (zie verder risico 'interne organisatie not ready for the future'), herinrichting van interne besluitvorming en processen omtrent onder andere digitalisering, havenontwikkeling en energietransitie.

Achterblijven op innovatie

Risico:

De Rotterdamse haven loopt achter met innovatieve/technologische ontwikkelingen en levert daardoor een lager serviceniveau dan andere havens en loopt kansen op nieuwe markten mis.

Maatregel:

Maatregelen betreffen onder meer het versnellen van innovatie in en van de haven via start-ups, bijvoorbeeld PortXL en het ondersteunen van kennisontwikkeling via SmartPort. Daarnaast hebben wij dedicated capaciteit vrijgemaakt om in de haven innovatie continue onder de aandacht te brengen en te houden.

Operationele risico's

Hieronder vallen risico's die de operationele activiteiten beïnvloeden. Deze omvatten onder andere onzekerheden die gerelateerd zijn aan de interne organisatie, informatiesystemen, onze reputatie en producten/diensten.

Incident op water en/of land

Risico:

Door weersomstandigheden, achterstallig onderhoud, onveilig werken of andere oorzaken vindt er een groot incident (of een reeks kleinere incidenten) in de haven plaats (op het land en/of water). Dit heeft een grote impact op de veiligheid, bereikbaarheid en het imago van de Rotterdamse haven, waardoor het draagvlak voor de haven afneemt.

Maatregel:

De Divisie Havenmeester (DHMR) treft maatregelen voor het waarborgen van de [nautische veiligheid](#), waaronder scheepvaartbegeleiding, toezicht door patrouillevaartuigen, inspectie van schepen en incidentenbestrijding. Daarnaast adviseert het onafhankelijk adviesorgaan de Safety Evaluation Board (SEB) de Havenmeester. De SEB bestaat uit DHMR-medewerkers, aangevuld met medewerkers van de Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR), het Loodswezen en een vertegenwoordiging van de binnenvaart (PZI). De SEB houdt zich onder andere bezig met het beoordelen en onderzoeken van ongevallen gericht op het leren hiervan.

De Milieudienst Rijnmond (DCMR) en VRR houden toezicht op veiligheid op land. Wij zorgen er onder meer voor dat inrichting en onderhoud van buitenruimte en weginfrastructuur conform landelijke richtlijnen en eisen blijven, voor het

opnemen van veiligheidscontouren en -zonerings in onder andere de bestemmingsplannen en voor veilig werken in projecten. Naar het model van de SEB DHMR heeft het Havenbedrijf Rotterdam de SEB Niet-Nautisch ingericht. Deze is gericht op het evalueren en leren van grote niet-nautische incidenten (opgetreden risico's).

Terroristische aanslag in de haven

Risico:

Er vindt een terroristische aanslag plaats in de haven van Rotterdam. Dit heeft een grote impact op de veiligheid, bereikbaarheid en het imago van de Rotterdamse haven, waardoor het draagvlak voor de haven afneemt.

Maatregel:

Het Havenbedrijf Rotterdam en DHMR treffen maatregelen, zoals een crisismanagementplan, patrouillevaart en beveiligingsmaatregelen. Daarnaast ziet de DHMR als Port Security Officer (PSO) namens de burgemeester toe op de naleving van de [Havenbeveiligingswet](#) in het haven- en industriecomplex. Zij is verder Sectorcoördinator voor de sector Zeehavens van het Alerteringssysteem Terrorismebestrijding (ATb). Als onderdeel van de regionale crisisbeheersingsorganisatie van de VRR kan DHMR worden ingezet tijdens terrorismegevolgbestrijding in de Rotterdamse haven, maar ook daarbuiten als lid van het Commando Plaats Incident (CoPI) van de Veiligheidsregio. De verantwoordelijkheid voor terrorismebestrijding in Nederland ligt bij de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) (ministerie van Justitie en Veiligheid). Wij treden waar nodig en mogelijk samen op met de NCTV.

Haven doelwit van cybercrime

Risico:

De Rotterdamse haven is doelwit van een cyberaanval waardoor (kritische) systemen van bedrijven in de haven, waaronder die van het Havenbedrijf Rotterdam, uitvallen en informatie niet beschikbaar en/of betrouwbaar is. Dit verstoort de logistieke ketens en scheepvaartafwikkeling en heeft een negatieve impact op de veiligheid en bereikbaarheid van de Rotterdamse haven.

Maatregel:

Om de weerbaarheid tegen cyberaanvallen in de Rotterdamse haven te vergroten, is in 2017 het cyber resilience programma opgezet en FERM gelanceerd. De verantwoordelijkheid van cybersecurity ligt weliswaar bij de individuele bedrijven, maar samen met de gemeente Rotterdam, politie en Deltalinqs bieden wij hen ondersteuning via onder meer FERM. Verder is op 2 november 2017 met diverse partijen in de nautisch logistieke keten geoefend op een havenbrede cybercrisis. De opgedane ervaringen samen met de inzichten uit de evaluatie van de afgelopen [NotPetya cyberaanval](#) hebben geleid tot een gezamenlijke cybercrisis-aanpak.

Verder treffen wij diverse maatregelen om onze eigen weerbaarheid te vergroten, zoals inbraakdetectie op netwerken, redundante uitvoering van kritische systemen en information security awareness-trainingen. We nemen ook deel aan het havenbreed overleg Nationaal Cyber Security Centrum - Information Sharing Analysis Centre.

Interne organisatie niet 'ready for the future'

Risico:

Het Havenbedrijf Rotterdam beschikt niet over de juiste kennis, ervaring, houding en benodigde flexibiliteit om nieuwe business te ontwikkelen en in te spelen op veranderende markten.

Maatregel:

'Kwaliteit van mensen, nu en in de toekomst' en 'Wendbare en efficiënte organisatie en processen' zijn onderdeel van

onze HR-strategie en -beleid. Wij treffen diverse maatregelen om onze toekomstbestendigheid en wendbaarheid te vergroten. Denk daarbij aan het werven van personeel op potentie en functie, met kennis en ervaring van nieuwe markten en interne opleidingsprogramma's, zoals data analytic skills en game changers (gericht op innovatie skills).

Niet integer handelen en/of fraude

Risico:

Niet integer handelen en/of fraude, waardoor mogelijk financiële, imago en/of core business schade kan optreden.

Maatregel:

Een belangrijk instrument om dit risico te voorkomen, is bewustzijn, toepassing en naleving van ons CSR-statement en onze Bedrijfscode. Daartoe zijn onze gedragsregels onderdeel van het onboarding programma, stellen wij deze periodiek beschikbaar via e-learning en organiseren wij gericht integriteit dilemma trainingen. Andere maatregelen zijn onder meer de reviews op onze financial control frameworks en audits op checks en balances.

Compliance risico's

Hieronder vallen risico's die voortvloeien uit wet- en regelgeving. Deze omvatten onder andere onzekerheden door het opereren in een omgeving met veel, complexe en veranderende wet- en regelgeving.

Strengere wetgeving/handhaving zorgt voor ongelijk speelveld

Risico:

Rotterdam is minder aantrekkelijk als vestigingslocatie doordat lokale, nationale of Europese wet- en regelgeving ten aanzien van onder andere milieu en de handhaving daarop strenger wordt en een gelijk speelveld met andere (Europese) havens ontbreekt. Hierdoor worden het Havenbedrijf Rotterdam en zijn klanten beperkt in de uitbreiding van bestaande en ontwikkeling van nieuwe activiteiten.

Maatregel:

Om te kunnen groeien binnen de grenzen van de wetgeving proberen we op het gebied van bijvoorbeeld milieuwetgeving de milieugebruiksruimte zo efficiënt mogelijk in te richten. Daarnaast is het Havenbedrijf Rotterdam actief in Den Haag en Brussel op dossiers, zoals CO₂-afvang en -opslag, CO₂ in zeevaart, inspectiekosten, eisen aan bemanningsleden en stikstofbeleid. Hiermee proberen we tot werkbare oplossingen voor diverse partijen te komen. Ons uitgangspunt daarbij is duurzame groei en een gelijk speelveld met andere (Europese) havens.

Financiële verslagleggingsrisico's

Hieronder vallen risico's die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van financiële verslaglegging. Financiële verslagleggingsrisico's maken geen deel uit van de toprisico's van het Havenbedrijf Rotterdam (zie ook de managementverklaring).

Financiële risico's

De langjarige, kapitaalintensieve en internationale activiteiten leiden ertoe dat het Havenbedrijf Rotterdam en zijn deelnemingen blootstaan aan verschillende financiële risico's, zoals koers-, liquiditeits-, valuta-, renterisico's en onzekerheden in de mogelijkheid om financiering aan te trekken. Transacties leggen we vast in het Treasury Management Systeem en/of de financiële administratie. Financiële risico's boven de 10 miljoen euro dekken we af. Bij aanvang van een in- en verkoopcontract toetsen we de kredietwaardigheid van de klant of leverancier. Bij verslechtering van het kredietrisico en aanwijzingen van faillissement van klanten of leveranciers kijken we naar concrete acties. Om kredietrisico te beperken, nemen we mitigerende maatregelen, zoals bankgaranties, borgstellingen, vooruitbetalingen en automatische incasso's. Het Havenbedrijf Rotterdam handelt enkel met kredietwaardige partijen en heeft procedures opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke partij te beperken. De monitoring van het kredietrisico vindt plaats

op basis van credit rating en/of credit default swap rate. Binnen ons beleid sluiten we treasury transacties af met geaccordeerde tegenpartijen met minimaal een A lange termijn rating en een Credit Default Swap spread lager dan 100. Lees meer over onze financiële risico's en de daarbij behorende maatregelen onder [Financiële instrumenten en risicobeheersing in de Jaarrekening](#).

5.3 Opgetreden risico's en onzekerheden

Het risico 'Haven doelwit van cyberaanval' deed zich in de eerste helft van 2017 voor. De Rotterdamse haven was daarbij geen expliciet doelwit. De gijzelsoftware 'NotPetya' trof wereldwijd bedrijven en instellingen. Het Havenbedrijf Rotterdam was geen slachtoffer, maar twee grote terminals wel. De aanval leidde niet tot aanpassingen aan ons risicobeheersings- en controlesysteem. We scherpten wel onze bestaande maatregelen tegen cyberaanvallen aan. Daarnaast heeft de Safety Evaluation Board (SEB) niet nautisch dit incident geclassificeerd als major incident niet-nautisch, gezien vanuit de impact die dit had op de Rotterdamse haven als geheel. De evaluatie van de NotPetya-aanval leidde verder tot waardevolle inzichten. Deze gebruikten we voor het formuleren van een gezamenlijke cybercrisis-aanpak met partners in de nautische keten.

Met ingang van 1 januari 2017 is het Havenbedrijf Rotterdam vennootschapsbelastingplichtig. Hoewel de financiële impact nog steeds niet betrouwbaar is vast te stellen, halen wij de vennootschapsbelasting aan als voorbeeld van strengere wet- en regelgeving uit het risico 'strengere wet- en regelgeving dat zorgt voor ongelijk speelveld'. Vooruitlopend op de definitieve fiscale openingsbalans, hebben wij voor 2017 een belastingdruk opgenomen van 25%. Zodra er een reële schatting van de fiscale openingsbalans is, vormen we over het verschil tussen het fiscale vermogen en het commerciële vermogen - voor zover dit een tijdelijk karakter heeft - een belastinglatentie.

Verder traden geen risico's en onzekerheden op die een dusdanige impact hadden op het afgelopen boekjaar, dat wij daartoe aanpassingen moesten doen aan ons risicobeheersings- en controlesysteem. De getroffen maatregelen en acties waren afdoende om de gevolgen voor het Havenbedrijf Rotterdam te beperken.

5.4 Managementverklaring

Door het hanteren van ons risicobeheersings- en controlesysteem streven wij ernaar de kans op fouten, het nemen van verkeerde beslissingen en het verrast worden door omstandigheden zo veel mogelijk te reduceren. Echter, geen enkel systeem van interne risicobeheersing en controle biedt een absolute zekerheid voor het bereiken van ondernemingsdoelstellingen, noch kan het alle onjuistheden, fraude, incidenten en overtredingen van wetten en regels geheel voorkomen.

Onze externe accountant onderzocht in het kader van de jaarrekeningcontrole 2017 onderdelen van onze interne beheersing. Dit onderzoek was gericht op het afgeven van een integrale controleverklaring bij het jaarverslag en omvat daarom niet alle zaken die bij een specifiek op de organisatie gericht onderzoek kunnen blijken. Net als vorig jaar concludeert de accountant dat de algehele controle-omgeving van het Havenbedrijf Rotterdam van goed niveau is. Op basis van rapportages en informatie van de verschillende afdelingen en partijen die deel uitmaken van ons risicobeheersings- en controlesysteem, oordeelt de Algemene directie dat het risicobeheersing- en controlesysteem in het verslagjaar 2017 naar behoren werkte en een redelijke mate van zekerheid geeft dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat. Verder is [onze jaarrekening](#) opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Op basis van de huidige inzichten verwachten we dat het risico 'Terminal operatie Maasvlakte 2' in 2018 uit ons top risicolandschap zal gaan. Van de overige belangrijkste risico's verwachten wij dat deze in 2018 niet wezenlijk anders zullen zijn. Wij verwachten voornamelijk dat de ingezette maatregelen samen met de focus op onze strategische thema's energietransitie, digitalisering en innovatie toereikend zullen zijn.



6

JAARREKENING

6.1 Balans

	Ref.	31-12-2017	31-12-2016
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	3.713.427	3.679.246
Financiële vaste activa	2	92.329	99.416
		3.805.756	3.778.662
Vlottende activa			
Voorraden		625	597
Vorderingen	3	288.643	166.981
Liquide middelen	4	228.870	270.103
		518.138	437.681
Totaal activa		4.323.894	4.216.343
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatst aandelenkapitaal	5	900.000	900.000
Agio	5	391.200	391.200
Wettelijke reserves	5	48.872	50.283
Overige reserves	5	1.159.180	1.037.308
Te bestemmen resultaat	5	186.981	224.102
		2.686.233	2.602.893
Voorzieningen	6	63.853	62.609
Langlopende schulden	7	1.092.579	1.163.248
Kortlopende schulden	8	481.229	387.593
Totaal passiva		4.323.894	4.216.343

(Bedragen x € 1.000)

6.2 Winst-en-verliesrekening

	Ref.	2017	2016
Netto-omzet	<u>11</u>	681.216	652.156
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>11</u>	30.911	28.429
Som der bedrijfsopbrengsten		712.127	680.585
Lonen, salarissen en sociale lasten	<u>12</u>	-110.655	-102.881
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	<u>1</u>	-147.855	-140.168
Overige bedrijfslasten	<u>13</u>	-150.394	-135.975
Som der bedrijfslasten		-408.904	-379.024
Bedrijfsresultaat		303.223	301.561
Financiële baten en lasten	<u>15</u>	-61.816	-85.925
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		241.407	215.636
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	<u>16</u>	-60.352	-
Resultaat deelnemingen	<u>17</u>	5.926	8.466
Resultaat		186.981	224.102

(Bedragen x € 1.000)

6.3 Kasstroomoverzicht

	Ref.	2017	2016
Bedrijfsresultaat		303.223	301.561
Aanpassingen voor:			
-Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	1	147.855	140.168
-Mutaties in voorzieningen		390	7.474
-Afkoop erfpacht		-2.131	-2.912
-Afkoop overdracht bruggen en sluizen	7	-2.230	-5.264
		143.884	139.466
Mutaties in werkkapitaal:			
-Kortlopende vorderingen	3	-121.662	-43.080
-Voorraden		-28	8
-Kortlopende schulden		9.881	18.455
		-111.809	-24.617
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		335.298	416.410
Ontvangen interest		1.280	496
Betaalde interest		-64.813	-88.664
Bouwrente	15	2.435	2.098
		-61.098	-86.070
Kasstroom uit operationele activiteiten		274.200	330.340
Investerings:			
-Materiële vaste activa		-187.841	-177.117
-Bouwrente	15	-2.435	-2.098
-Rijksbijdrage Theemswegtracé	8	-	112.058
-Overige bijdragen en subsidies	1	31.736	17.375
-Verstrekte leningen	2	-	-6.500
		-158.540	-56.282
Desinvesterings:			
-Materiële vaste activa	1	-	850
-Aflossingen op langlopende vorderingen	2	2.194	986
		2.194	1.836
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-156.346	-54.446
Kasstroom vóór financiering:		117.854	275.894
Aflossingen op langlopende schulden	7	-66.308	-16.817
Betaald dividend		-92.779	-90.959
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-159.087	-107.776
Saldo kasstroom		-41.233	168.118
Saldo geldmiddelen begin boekjaar	4	270.103	101.985

	Ref.	2017	2016
Saldo geldmiddelen eind boekjaar	4	228.870	270.103
Mutatie geldmiddelen		-41.233	168.118

(Bedragen x € 1.000)

6.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Algemene informatie en algemene grondslagen

Activiteiten van de vennootschap

Voor een beschrijving van de belangrijkste activiteiten van de vennootschap wordt verwezen naar het verslag.

Vestigingsadres en structuurregime

Het Havenbedrijf Rotterdam is een naamloze (structuur)vennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Rotterdam. De vennootschap is gevestigd op het adres Wilhelminakade 909, 3072 AP te Rotterdam, Nederland en is ingeschreven in het handelsregister onder KvK nummer 24354561. Op het Havenbedrijf Rotterdam is het verlicht structuurregime van toepassing, omdat de aandelen van het Havenbedrijf Rotterdam worden gehouden door publiekrechtelijke rechtspersonen (de gemeente Rotterdam en de Staat der Nederlanden). De toepasselijkheid van het verlicht structuurregime houdt in dat de Algemene Vergadering de Algemene Directie kan benoemen, schorsen en ontslaan.

Aandeelhouders

De aandelen worden gehouden door de gemeente Rotterdam (70,83%) en de Staat (29,17%).

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en de uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Dit houdt in dat het Havenbedrijf Rotterdam voorziet zijn activiteiten in de voorzienbare toekomst voort te zetten.

Vrijstelling consolidatieplicht

Het Havenbedrijf Rotterdam maakt gebruik van de vrijstelling van de plicht om de gegevens te consolideren van deelnemingen indien de in de consolidatie te betrekken maatschappijen gezamenlijk een financiële betekenis hebben die te verwaarlozen is op het geheel van het Havenbedrijf Rotterdam (RJ 217.304). **Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar Overzicht deelnemingen.**

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van het Havenbedrijf Rotterdam en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Stelselwijzigingen

Afkoop erfpacht

Met ingang van 2017 is de toerekeningsmethode omtrent de verwerking van de 'afkoop van erfpacht' gewijzigd. Voor huurders van terreinen bestaat de mogelijkheid om de erfpacht in één keer, voor de gehele contractduur, tegen de contante waarde af te kopen. De ontvangen afkoopsommen zijn opgenomen onder de langlopende schulden als vooruitontvangen erfpacht.

Tot en met 2016 werd jaarlijks calculatorische rente aan het resterende saldo vooruitontvangen erfpacht toegevoegd en werd jaarlijks de bruto vooruitontvangen erfpacht lineair ten gunste van de opbrengsten verantwoord. Daarnaast werd de

calculatorische rente inzake de vooruitontvangen erfpacht verantwoord als onderdeel van de rentelasten.

Vanaf 2017 wordt in lijn met de richtlijn voor Leasing de netto vooruitontvangen erfpacht lineair over de looptijd van het contract ten gunste van het resultaat verantwoord. Deze wijziging in het toegepaste stelsel is retrospectief toegepast in de jaarrekening 2017.

De impact van het verschil in toerekeningsmethode op het eigen vermogen bedraagt € 29,3 miljoen positief per 31 december 2016. Dit effect is per 1 januari 2017 als directe vermogensmutatie ten gunste van de overige reserves in het eigen vermogen verantwoord. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers aangepast met als effect dat de inkomsten uit contracten en de rentelasten over 2016 in de jaarrekening 2017 respectievelijk € 5,8 miljoen en € 7,7 miljoen lager zijn ten opzichte van de jaarrekening 2016. Hiermee is het resultaat over 2016 in de jaarrekening 2017 € 1,9 miljoen hoger dan het resultaat over 2016 in de jaarrekening 2016.

Effecten stelselwijziging verwerkt in vergelijkende cijfers 2016	Winst-en-verliesrekening		Balans	
	Debet	Credit	Debet	Credit
Omschrijving				
Eigen Vermogen (overige reserves)	-	-	-	29.280
Langlopende verplichting afkoop erfpacht	-	-	29.280	-
Inkomsten uit contracten	5.835	-	-	-
Rentelasten (calculatorische rente afkoop erfpacht)	-	7.689	-	-
TOTAAL	5.835	7.689	29.280	29.280
Resultaatimpact (positief)		1.854		

(Bedragen x € 1.000)

Overige opbrengsten

Overige bedrijfsopbrengsten

Met ingang van 2017 zijn de opbrengsten uit zandverkoop, baggerwerkzaamheden voor derden en slibopslag voor derden verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten in plaats van de exploitatielasten. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers aangepast met als effect dat zowel de exploitatielasten als de overige bedrijfsopbrengsten over 2016 € 11,0 miljoen hoger zijn dan in de jaarrekening 2016.

Oordelen en schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Havenbedrijf Rotterdam zich diverse oordelen en schattingen. In 2017 zijn er geen significante wijzigingen in de wijze van oordelen en schatten.

De belangrijkste oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen zijn:

Interest rate swap

De effectiviteit van de interest rate swaps wordt onder meer beoordeeld op basis van de verwachte langetermijn-financieringsbehoefte die volgt uit de strategische ambities van Havenbedrijf Rotterdam. Hierbij zijn schattingen gemaakt ten aanzien van economische ontwikkelingen en de effecten hiervan op de resultaten van de onderneming, op de investeringen en op de financieringsbehoefte. Deze schattingen worden gebruikt om een kwantitatieve analyse te maken ter vaststelling of er mogelijk sprake is van een ineffectief deel van de interest rate swaps. Indien de financieringsbehoefte in werkelijkheid lager blijkt te zijn dan de gedane schattingen, kan dit leiden tot (toekomstige) ineffectiviteit die, indien de marktwaarde lager is dan de kostprijs, op dat moment in het resultaat verantwoord dient te worden. Mogelijke afwijkingen op verwachtingen kunnen niet worden uitgesloten en worden jaarlijks structureel beoordeeld.

Impairment-analyse

De ondernemingswaarde is gebaseerd op de geprognosticeerde vrije kasstromen. Voor de bepaling van de ondernemingswaarde gebruikt Havenbedrijf Rotterdam een financieel model dat door een onafhankelijke externe partij is beoordeeld. De ondernemingswaarde is bepaald volgens een Discounted Cash Flow (DCF) berekening van de toekomstige vrije kasstromen. Deze kasstromen worden contant gemaakt tegen de vastgestelde vermogenskostenvoet (WACC) van Havenbedrijf Rotterdam.

Afschrijvingen en restwaarde

Per activacategorie zijn de afschrijvingstermijnen vastgesteld op basis van de verwachte economische levensduur en wordt lineair afgeschreven. De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn uiteengezet in toelichting 1 'Materiële vaste activa'. Gedurende het jaar wordt getoetst of zich zodanige wijzigingen hebben voorgedaan dat een aanpassing van de economische levensduur noodzakelijk is. Een dergelijke aanpassing wordt toekomstgericht doorgevoerd.

Voorziening personeelsregelingen

De schattingselementen in de voorziening personeelsregelingen betreffen vooral de te hanteren rentepercentages, verwachte salarisontwikkelingen, kans op uitdiensttreding, kans op overlijden, alsmede loopbaanontwikkelingen en inflatieveronderstellingen.

Voorziening voor toekomstige bodemsanering

De voorziening voor toekomstige bodemsanering heeft betrekking op door Havenbedrijf Rotterdam geaccepteerde restvervuiling bij huurbeëindiging van terreinen. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de contante waarde van de verwachte saneringsuitgaven op de locaties waarbij de huurder de saneringsverplichting afgekocht heeft. Deze verwachte saneringsuitgaven worden berekend op basis van de huidige saneringskosten, het verwachte moment van sanering (in de toekomst), prijsindexeringen en verwachte effecten op de saneringskosten door technologische ontwikkelingen op dit gebied.

Voor bodemvervuiling van de overige terreinen is in de jaarrekening geen voorziening opgenomen. Voor deze terreinen geldt dat in de standaardcontractbepalingen van Havenbedrijf Rotterdam is opgenomen dat de bodem bij beëindiging van het contract in oorspronkelijke staat aan Havenbedrijf Rotterdam dient te worden opgeleverd.

Vennootschapsbelasting

Met ingang van 1 januari 2017 is Havenbedrijf Rotterdam en zijn 100% Nederlandse deelnemingen onderworpen aan vennootschapsbelasting (VPB). Havenbedrijf Rotterdam is al langere tijd bezig met de voorbereidingen op de invoering van de vennootschapsbelasting. De fiscale wetgeving dwingt bij de start van de belastingplicht om alle balansposities te waarderen tegen de waarde in het economisch verkeer. Havenbedrijf Rotterdam heeft een inschatting gemaakt van de fiscale waardering en is hierover in gesprek met de Belastingdienst. Er is momenteel nog geen overeenstemming met de Belastingdienst over de fiscale waardering van activa en passiva.

Vanwege het ontbreken van overeenstemming is op dit moment niet betrouwbaar vast te stellen wat de financiële impact van het te betalen bedrag aan vennootschapsbelasting is. In de jaarrekening 2017 is daarom voor het berekenen van de belastinglast uitgegaan van het huidige statutaire tarief van de vennootschapsbelasting van 25%, afgezet tegen de commerciële winst uit gewone bedrijfsuitvoering.

Doordat de waarde in het economisch verkeer hoger zal zijn dan de huidige boekwaarde zal, zodra overeenstemming met de Belastingdienst is bereikt, over de fiscale waardering een belastinglatentie moeten worden gevormd. Aan de hand van de openingsbalans kan de financiële impact van de te vormen belastinglatentie worden bepaald. Gelet op voorgaande is op dit moment nog niet betrouwbaar vast te stellen wat de omvang van de financiële impact van de belastinglatentie zal zijn en is deze vooralsnog niet in de jaarrekening 2017 tot uitdrukking gebracht.

Valutaomrekening

De jaarrekening luidt in euro's, hetgeen de functionele en presentatievaluta van het Havenbedrijf Rotterdam is.

Een transactie in vreemde valuta wordt bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de valutakoers op transactiedatum.

Monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de valutakoers op de balansdatum. Niet-monetaire balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de valutakoers op transactiedatum.

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling dan wel de omrekening van monetaire posten in vreemde valuta, worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Activa en passiva van deelnemingen met een valuta anders dan de presentatievaluta, worden omgerekend tegen de koers per balansdatum en de baten en lasten in de winst-en-verliesrekening worden omgerekend tegen de gemiddelde koers gedurende het boekjaar. De koersverschillen hieruit voortkomend worden direct in de wettelijke reserve "Reserve omrekeningsverschillen" verwerkt.

Salderen

Saldering van vorderingen en schulden vindt uitsluitend plaats als het juridisch mogelijk is deze te verrekenen en het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

6.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Activa

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs (verkrijgings- of vervaardigingsprijs) inclusief direct toerekenbare kosten (waaronder bouwrente), minus eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardevermindervingsverliezen.

De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten. Voorbereidingskosten op investeringsprojecten worden geactiveerd vanaf het moment dat vaststaat dat deze projecten feitelijk uitgevoerd zullen worden. Personeelskosten van functies die voornamelijk aan investeringsprojecten werken worden geactiveerd als het direct aan de vervaardiging van een actief toerekenbare personeelskosten betreft.

De kosten van groot onderhoud worden verwerkt volgens de componentenbenadering. Dit houdt in dat het materieel vast actief bij de eerste verwerking in de balans opgesplitst wordt in twee of meer componenten, ieder met een eigen economische levensduur en dus afschrijvingstermijn. Bij de uitvoering van het groot onderhoud worden de kosten, indien aan de activeringscriteria is voldaan, opnieuw geactiveerd, waarna wordt afgeschreven over de geschatte termijn waarvoor het onderhoud is gepleegd. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

De materiële vaste activa worden lineair afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur, rekening houdend met de restwaarde. Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd materiële wijzigingen ondergaat, wordt deze als een schattingswijziging verantwoord. Op terreinen en op materiële vaste activa in aanbouw wordt niet afgeschreven.

Een materieel vast actief wordt niet langer in de balans opgenomen na vervreemding of wanneer geen toekomstige prestatie-eenheden van het gebruik of de vervreemding worden verwacht. De bate of last die voortvloeit uit de desinvestering wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarbij invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij een aandeelhoudersbelang van 20% of meer van de aan de aandelen verbonden stemrechten.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor de jaarrekening van Havenbedrijf Rotterdam. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Overeenkomstig de vermogensmutatiemethode, worden de deelnemingen in de balans opgenomen tegen het aandeel van het Havenbedrijf Rotterdam in de nettovermogenswaarde, vermeerderd met het aandeel in de resultaten en het aandeel in de directe mutaties in het eigen vermogen van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving, verminderd met het aandeel in de dividenduitkeringen van deelnemingen. In de winst-en-verliesrekening wordt het aandeel van het Havenbedrijf Rotterdam in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover het Havenbedrijf Rotterdam niet zonder beperking uitkering van de positieve resultaten aan haar kan bewerkstelligen, worden de resultaten in een wettelijke reserve opgenomen.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Hierbij worden andere langlopende belangen in de deelneming die feitelijk worden aangemerkt als een onderdeel van de netto-investering, ook meegenomen. Indien en voor zover het Havenbedrijf Rotterdam in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel een feitelijke verplichting bestaat de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Deelnemingen waarbij geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs minus eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen verstreckte leningen en overige vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na de eerste verwerking worden de verstreckte leningen en overige vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vordering. Baten en lasten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt zodra de vorderingen aan een derde worden overgedragen of een bijzondere waardevermindering ondergaan, alsmede via het amortisatieproces.

Derivaten en hedge accounting

Het beleid van Havenbedrijf Rotterdam is om een deel van de rente-, valuta- en productprijrisico's effectief af te dekken. Havenbedrijf Rotterdam maakt hierbij gebruik van afgeleide financiële instrumenten welke niet beursgenoteerd zijn en waarvan de onderliggende waarde niet beursgenoteerd is. Initiële waardering vindt plaats tegen reële waarde en vervolgwaaarding tegen kostprijs (of lagere reële waarde). Havenbedrijf Rotterdam voldoet aan de voorwaarden om kostprijshedge-accounting toe te kunnen passen en past dit ook toe. Indien de hedgerelatie effectief is, blijven waardeveranderingen van de derivaten off-balance. De mate van effectiviteit van de afgesloten derivaten, waaronder de interest rate swaps, wordt jaarlijks getoetst door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument en de afgedekte positie. Indien deze kenmerken niet geheel overeenkomen, is er een indicatie van een mogelijk ineffectief deel en wordt een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd. Hierbij wordt de verandering van de reële waarde van het afgesloten derivaat vergeleken met de reële-waardeverandering van een hypothetisch derivaat waarvan de kritische kenmerken exact overeenkomen met de afgedekte positie(s). Indien het instrument (deels) ineffectief is, wordt dit deel zonder kostprijshedge-accounting gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde en wordt de waardemutatie van het ineffectieve deel ten laste of bij mogelijk latere terugname ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in de financiële baten en lasten.

Embedded derivaten die afgescheiden van het basiscontract op de balans worden opgenomen, worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgwaaarding tegen kostprijs of lagere reële waarde. Waardemutaties worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening in de financiële baten en lasten.

In 2017 zijn er geen embedded derivaten die separaat gewaardeerd moeten worden.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Op iedere balansdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het individueel actief vastgesteld, als het een actief betreft dat zelfstandig kasstromen genereert. Voor activa die niet zelfstandig kasstromen genereren en afhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa of groepen van activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan het betreffende actief deel uitmaakt.

Een kasstroomgenererende eenheid is de kleinste identificeerbare groep (toegerekende) activa die zelfstandig kasstromen genereert die grotendeels onafhankelijk zijn van de kasstromen uit andere activa of groepen van activa.

Kasstroomgenererende eenheden worden onderscheiden op basis van de economische samenhang tussen activa en het

genereren van externe kasstromen en niet op basis van afzonderlijke juridische entiteiten.

Havenbedrijf Rotterdam heeft het Haven Industrieel Complex (HIC) als één kasstroomgenererende eenheid aangemerkt aangezien de kasstromen van alle gebieden in het HIC onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Daarnaast kunnen één of meer kasstroomgenererende eenheden worden onderscheiden voor investeringen in extra (individuele) modificaties van objecten die niet overdraagbaar zijn aan andere klanten, omdat zij geen invulling geven aan een havenfunctie (de zogenoemde 'zeer klantspecifieke investeringen'). Voor het HIC wordt twee keer per jaar vastgesteld of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Voor zeer klantspecifieke investeringen wordt vastgesteld of er sprake is van een bijzondere waardevermindering indien daar aanwijzingen voor bestaan.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe een actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Door het berekenen van de realiseerbare waarde per 31 december 2017 heeft Havenbedrijf Rotterdam vastgesteld dat voor het HIC geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Voorraden

De voorraden betreffen hoofdzakelijk brandstof, reserveonderdelen en verbruiksmaterialen voor de vaartuigen en technische installaties. De voorraden worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde.

Vorderingen

Onder de vlottende activa opgenomen verstrekte leningen en overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus benodigde voorziening voor oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en tegoeden op bankrekeningen met een looptijd korter dan twaalf maanden. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

Passiva

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd indien op balansdatum in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Indien van toepassing worden voorzieningen opgenomen tegen de contante waarde.

Pensioenen

Havenbedrijf Rotterdam is voor de pensioenregeling aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Deze pensioenregeling heeft het karakter van een middelloonregeling, waarbij sprake is van voorwaardelijke indexatie.

Voor verplichtingen naast de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt een voorziening opgenomen indien per balansdatum sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting aan de pensioenuitvoerder en/of werknemer, het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is en er een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van de verplichting. Behalve de betaling van premies heeft Havenbedrijf Rotterdam geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregeling.

De premies worden verantwoord onder de personeelslasten in de winst-en-verliesrekening in de periode waarover deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden als overlopend actief verantwoord.

De dekkingsgraad van ABP op 31 december 2017 was 104,4%.

Overige personeelsregelingen

Er zijn voorzieningen getroffen voor toekomstige betalingen aan personeel in het kader van vervroegde uittreding, toekomstige bijdragen in de ziektekostenpremies na pensionering en jubileumuitkeringen. De omvang van de verplichtingen wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen, rekening houdend met verwachte salarisontwikkelingen, kans op uitdiensttreding, kans op overlijden alsmede loopbaanontwikkelingen en inflatieveronderstellingen. Hierbij wordt uitgegaan van rentetarieven die gelden voor hoge kwaliteit-ondernemingsobligaties. De dotatie aan de voorziening personeelsregelingen wordt verantwoord onder de personeelslasten in de winst-en-verliesrekening.

Langlopende schulden

Langlopende leningen

Langlopende leningen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende leningen worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Na de eerste waardering worden de langlopende leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Indien er geen sprake is van agio, of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. Winst of verlies worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

De rentevoet ten aanzien van de langlopende leningen is deels vastgezet door middel van een renteswap naar een vast rentepercentage.

Afkoop erfpacht

Voor huurders van terreinen bestaat de mogelijkheid om de erfpacht in één keer, voor de gehele contractduur, tegen de contante waarde af te kopen. Het afkoopbedrag wordt berekend op basis van de erfpachtprijs op het afkoopmoment, een indexering voor de komende jaren en een rentepercentage waartegen contant wordt gemaakt. De ontvangen afkoopsommen zijn opgenomen onder de langlopende schulden als vooruitontvangen erfpacht. Met ingang van 2017 is de toerekeningsmethode omtrent de verwerking van de 'afkoop van erfpacht' gewijzigd. Tot en met 2016 werd jaarlijks calculatorische rente aan het resterende saldo vooruitontvangen erfpacht toegevoegd en werd jaarlijks de bruto vooruitontvangen erfpacht lineair ten gunste van de opbrengsten verantwoord. Vanaf 2017 wordt in lijn met de richtlijn voor Leasing de netto vooruitontvangen erfpacht lineair over de looptijd van het contract ten gunste van het resultaat verantwoord. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

Leasing

De beoordeling of een overeenkomst 'leasing' is, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als leaseovereenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

- Financiële leasing

In geval van financiële leasing (waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van het lease-object geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen) wordt het lease-object bij het aangaan van de overeenkomst in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het lease-object of, indien dit lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasetermijnen. De leaseverplichting wordt exclusief rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De leasebetalingen worden op annuïtaire wijze gesplitst in een aflossings- en een rente-component, waarmee een constante rentevoet wordt bereikt over de netto-verplichting. De rentecomponent wordt in de betreffende periode ten laste van het resultaat gebracht, de aflossing wordt in mindering gebracht op de leaseschuld. Het geactiveerde lease-object wordt afgeschreven over de economische levensduur van het object.

- Operationele leasing

In geval van operationele leasing worden de leasebetalingen lineair over de leaseperiode ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Kortlopende schulden

Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

6.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Opbrengsten

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit levering van diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. Deze opbrengsten hebben voor het overgrote deel betrekking op havengelden en inkomsten uit huur- en erfpachtcontracten.

Bij huur-en erfpachtcontracten worden de baten op tijdsevenredige basis over de contractperiode ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Opbrengsten uit zeehavengeld worden opgenomen op het moment dat het schip de haven van Rotterdam heeft verlaten (Actual Time of Departure).

Exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt, opbrengsten zijn gedeerd of een exploitatietekort zich heeft voorgedaan.

Kosten

De kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarde voor het opnemen van voorzieningen.

Personeelskosten

Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en daarop betrekking hebbende sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Pensioenen

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord als personeelskosten. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekeninghoudend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

Overige financiële baten en lasten

De overige financiële baten en lasten bestaan met name uit commitment fees voor leningsfaciliteiten en eventuele (on)gerealiseerde resultaten door herwaardering van aangehouden vreemde valuta. Beiden worden verantwoord in de periode waarop ze betrekking hebben.

Activeren van rentelasten

Rentelasten worden geactiveerd gedurende de periode van vervaardiging van het actief. De te activeren rente (bouwrente) wordt berekend op basis van de gewogen gemiddelde rentevoet van het vreemd vermogen van Havenbedrijf Rotterdam, gecorrigeerd door de verhouding vreemd vermogen/ totaal vermogen. Indien sprake is van projectfinanciering wordt de te activeren rente berekend op basis van het voor deze financiering geldende rentepercentage.

Passiveren van rentelasten

Rentelasten worden toegevoegd aan voorzieningen en langlopende schulden waarvan de balanswaarde wordt bepaald op basis van een contantewaarde-berekening.

Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan het Havenbedrijf Rotterdam wordt toegerekend.

6.7 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en geldmarktfondsen. Ontvangen en betaalde rente zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Geactiveerde rentekosten zijn opgenomen in de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

6.8 Toelichting op de balans

1 Materiële vaste activa

	Terreinen en infraplus	Openbare infra, haven- bekkens en vaarwegen	Kademuren, steen- glooiingen, steigers en overige afmeer- voor zeningen	Materiële vaste activa in aanbouw	Vaste bedrijfs- middelen en overige activa	Totaal
Aanschafwaarde	1.586.889	1.098.759	1.607.547	125.387	601.471	5.020.053
Cumulatieve afschrijvingen	-248.593	-365.170	-463.533	-	-263.511	-1.340.807
Boekwaarde 31 december 2016	1.338.296	733.589	1.144.014	125.387	337.960	3.679.246
Bruto-investeringen	-	-	-	213.772	-	213.772
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-	-2.113	-	-	-2.113
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	-	-	2.113	-	-	2.113
Rijksbijdragen	-	-	-	-11.136	-	-11.136
Overige bijdragen	-	-	-	-20.600	-	-20.600
Afschrijvingen	-23.496	-39.144	-47.538	-2.185	-35.492	-147.855
Ingebruikname	9.100	25.590	88.108	-155.105	32.307	-
Mutaties 2017	-14.396	-13.554	40.570	24.746	-3.185	34.181
Boekwaarde 31 december 2017	1.323.900	720.035	1.184.584	150.133	334.775	3.713.427
Aanschafwaarde	1.595.989	1.124.349	1.693.542	152.318	633.778	5.199.976
Cumulatieve afschrijvingen	-272.089	-404.314	-508.958	-2.185	-299.003	-1.486.549
Boekwaarde 31 december 2017	1.323.900	720.035	1.184.584	150.133	334.775	3.713.427
Afschrijvingsperioden in jaren	0 tot 30 jaar	25 tot 50 jaar	25 tot 40 jaar	n.v.t.	5 tot 50 jaar	

(Bedragen x € 1.000)

De grootste investeringen in 2017 zijn de aanleg van het Theemswegtracé, de aanleg van een Offshore Center voor windparken op zee, de realisatie van nieuwe ligplaatsen voor de binnenvaart in het Calandkanaal, de realisatie van kademuren voor Sif Group en StenaLine en het aanleggen van een ongelijkvloerse kruising op Maasvlakte 2.

In het boekjaar is op materiële vaste activa in aanbouw een bedrag van € 2,4 miljoen aan bouwrente geactiveerd (2016: € 2,1 miljoen) en € 7,3 miljoen aan personeelslasten (2016: € 4,7 miljoen).

De (Rijks)bijdragen van in totaal € 31,7 miljoen heeft voor € 21,7 miljoen betrekking op het geïnvesteerde bedrag inzake het Theemswegtracé. Hiervan is € 4,8 miljoen daadwerkelijk ontvangen en is € 16,8 miljoen toegerekend vanuit de ontvangen subsidie in 2016. De overige (Rijks)bijdragen zijn ontvangen investeringssubsidies.

In de afschrijvingen onder de post materiële vaste activa in aanbouw is € 2,2 miljoen opgenomen aan bijzondere waardeverminderingen betrekking hebbende op projecten die vroegtijdig zijn gestopt en op afwaarderingen.

De boekwaarde van immateriële vaste activa is per 31 december 2017 € 45,7 miljoen (31 december 2016: € 37,8 miljoen). De immateriële vaste activa zijn onderdeel van de vaste bedrijfsmiddelen en overige activa en betreffen voornamelijk IT- en systeeminvesteringen. In de afschrijvingen heeft € 8,3 miljoen betrekking op immateriële vaste activa,

in de categorie ingebruikname € 10,1 miljoen en binnen de categorie materiële vaste activa in aanbouw € 14,7 miljoen. Gezien de beperkte omvang worden immateriële vaste activa niet apart gepresenteerd in de jaarrekening maar als onderdeel van materiële vaste activa.

Bij de oprichting is het economisch eigendom van de haven terreinen in Havenbedrijf Rotterdam ingebracht. Het juridisch eigendom van deze terreinen berust bij de gemeente Rotterdam.

2 Financiële vaste activa

	Deelnemingen	Langlopende vorderingen	Totaal
31 december 2016	86.564	12.852	99.416
Rentetoevoegingen	-	43	43
Aflossingen	-	-2.194	-2.194
Resultaat deelnemingen	5.926	-	5.926
Reserve omrekeningsverschillen	-10.862	-	-10.862
31 december 2017	81.628	10.701	92.329

(Bedragen x € 1.000)

In 2017 heeft Havenbedrijf Rotterdam de aandelen van PortShuttle Rotterdam B.V. overgenomen voor € 1. PortShuttle is een neutrale spoordienst die alle containerterminals in de Rotterdamse haven via het spoor verbindt. Daarnaast is de 100% deelneming Blockchain FieldLab B.V. opgericht. Deze vennootschap heeft ten doel theoretische blockchain ideeën samen met ontwikkelaars en het bedrijfsleven om te zetten in concrete oplossingen. De aandelen van Keyrail, de exploitant van de Betuweroute, zijn in 2017 verkocht voor € 1 aan ProRail. Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 21 'Overzicht deelnemingen'.

Van de langlopende vorderingen heeft € 1,2 miljoen een looptijd van korter dan 1 jaar.

3 Vorderingen

	31-12-2017	31-12-2016
Rekening-Courant deelneming	11.979	7.099
Handelsvorderingen	93.544	84.423
Overige vorderingen	1.638	2.670
Voorziening dubieuze debiteuren	-1.202	-1.849
Overlopende activa	182.684	74.638
TOTAAL	288.643	166.981

(Bedragen x € 1.000)

Havenbedrijf Rotterdam heeft een rekening-courantverhouding met deelneming Mainport Holding Rotterdam N.V. De van toepassing zijnde rente bedraagt de op 01-01-2017 geldende 12 maands Euribor tarief plus een opslag van 1%. Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen.

De overlopende activa bestaan met name uit de afkoop van het effectieve gedeelte van de renteswap (€ 94,5 miljoen), nog te factureren/ nog te ontvangen huur-, erfpacht-, en kadegelden (€ 67,3 miljoen), nog te factureren

zeehavengeld (€ 6,7 miljoen) en projecten in voorbereiding (€ 6,6 miljoen).

Van het totaal aan kortlopende vorderingen heeft € 128,9 miljoen een looptijd van langer dan 1 jaar. Hiervan heeft € 87,2 miljoen betrekking op de afkoop van de swap en € 41,7 miljoen op nog te factureren/ ontvangen huur-, erfpacht-, en kadegelden.

Voor een verdere toelichting inzake de afkoop van de renteswap wordt verwezen naar toelichting 10 'Financiële instrumenten en risicobeheersing'.

4 Liquide middelen

	31-12-2017	31-12-2016
Rekening-Courant bank	178.864	220.103
Deposito	50.000	50.000
Kas	6	-
TOTAAL	228.870	270.103

(Bedragen x € 1.000)

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking. Het deposito heeft een looptijd tot en met 26 maart 2018. Voor de mutatie wordt verwezen naar het Kasstroomoverzicht.

Kredietfaciliteiten

Het Havenbedrijf Rotterdam beschikt over een kortlopende kredietfaciliteit ter grootte van 200 miljoen euro. Hiervoor zijn geen zekerheden verstrekt. In 2017 is geen gebruikgemaakt van deze faciliteiten.

5 Eigen vermogen

Eigen vermogen

Mutatieoverzicht eigen vermogen

	Gewoon aan delenkapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Te bestemmen resultaat	Totaal
31 december 2015	900.000	391.200	42.609	894.156	211.576	2.439.541
Resultaat 2016	-	-	-	-	222.248	222.248
Uitgekeerd dividend 2015	-	-	-	-	-90.959	-90.959
Bestemming resultaat 2015	-	-	-	120.617	-120.617	-
Reserve omrekeningsverschillen	-	-	2.791	-8	-	2.783
Reserve deelnemingen	-	-	4.883	-4.883	-	-
Totaal mutaties 2016	-	-	7.674	115.726	10.672	134.072
31 december 2016 (voor stelselwijziging)	900.000	391.200	50.283	1.009.882	222.248	2.573.613
Stelselwijziging afkoop erfpacht 2017	-	-	-	27.426	1.854	29.280
1 januari 2017 (na stelselwijziging)	900.000	391.200	50.283	1.037.308	224.102	2.602.893
Resultaat 2017	-	-	-	-	186.981	186.981
Uitgekeerd dividend 2016	-	-	-	-	-92.779	-92.779

	Gewoon aan delenkapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Te bestemmen resultaat	Totaal
Bestemming resultaat 2016	-	-	-	131.323	-131.323	-
Reserve omrekeningsverschillen	-	-	-10.862	-	-	-10.862
Reserve deelnemingen	-	-	9.451	-9.451	-	-
Totaal mutaties 2017	-	-	-1.411	121.872	-37.121	83.340
31 december 2017	900.000	391.200	48.872	1.159.180	186.981	2.686.233

(Bedragen x € 1.000)

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt 3 miljard euro, verdeeld in 3 miljard doorlopend genummerde gewone aandelen van 1 euro elk.

Het geplaatste en gestorte aandelenkapitaal is ultimo 2017 900 miljoen euro en bestaat uit 900 miljoen gewone aandelen van 1 euro nominaal.

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves hebben betrekking op de reserve deelnemingen voor positieve resultaten van deelnemingen waarvan uitkering niet kan worden bewerkstelligd en de reserve omrekeningsverschillen in verband met het aanhouden van deelnemingen in vreemde valuta.

Stelselwijziging afkoop erfpacht

De impact van de wijziging in toerekeningsmethode omtrent de verwerking van de afkoop van de erfpacht op het eigen vermogen bedraagt € 29,3 miljoen positief per 31 december 2016. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

6 Voorzieningen

	Voorziening personeelsregelingen	Voorziening voor toekomstige bodemsanering	Totaal
31 december 2016	19.736	42.873	62.609
Dotaties	6.400	172	6.572
Onttrekkingen	-3.268	-2.854	-6.122
Vrijval	-	-60	-60
Toerekening rente	597	257	854
31 december 2017	23.465	40.388	63.853

Bedragen x € 1.000)

Voorziening personeelsregelingen

De voorziening personeelsregelingen heeft betrekking op verplichtingen aan (voormalig) personeel in het kader van vervroegde uittreding, toekomstige bijdragen in ziektekostenpremies na pensionering en jubileumuitkeringen.

	31-12-2017	31-12-2016
Vervroegde uittreding	17.202	13.132
Ziektekostenpremies na pensionering	3.501	4.050
Jubileumuitkeringen	2.762	2.554
TOTAAL	23.465	19.736

(Bedragen x € 1.000)

In 2017 heeft een dotatie aan de voorziening voor vervroegde uittreding plaatsgevonden van € 3,8 miljoen als gevolg van een herberekening.

Van de voorziening personeelsregelingen heeft € 2,7 miljoen betrekking op een looptijd korter dan 1 jaar. Het resterende deel is langlopend.

Voorziening voor toekomstige bodemsanering

De voorziening voor toekomstige bodemsanering heeft betrekking op door Havenbedrijf Rotterdam geaccepteerde restvervuiling bij huurbeëindiging van een aantal specifieke terreinen. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de contante waarde van de verwachte saneringsuitgaven op de locaties waarbij de huurder de saneringsverplichting afgekocht heeft. Deze verwachte saneringsuitgaven worden geschat op basis van de huidige saneringskosten, het verwachte moment van sanering (in de toekomst), prijsindexeringen en verwachte effecten op de saneringskosten door technologische ontwikkelingen op dit gebied. Aan de voorziening wordt jaarlijks rente toegevoegd.

Voor bodemvervuiling van de overige terreinen is in de jaarrekening geen voorziening opgenomen. Voor deze terreinen geldt dat in de standaardcontractbepalingen van Havenbedrijf Rotterdam is opgenomen dat de bodem bij beëindiging van het contract in oorspronkelijke staat aan Havenbedrijf Rotterdam dient te worden opgeleverd.

De aard van deze voorziening is langlopend.

Juridische procedure DOW Chemicals

Havenbedrijf Rotterdam en DOW Chemicals zijn reeds jaren met elkaar in een juridische procedure verwickeld over de kosten voor de sanering van de bodemverontreiniging. In januari 2016 heeft de rechtbank DOW Chemicals veroordeeld tot het betalen van een bedrag voor de gemaakte en toekomstige saneringskosten van het betreffende terrein. Dit bedrag is ook in 2016 ontvangen. In april 2016 heeft DOW Chemicals hoger beroep tegen het vonnis van de rechtbank ingediend. Er is nog geen verdere voortgang in deze procedure.

7 Langlopende schulden

	Aflossing	Aflossing	Aflossing	TOTAAL	TOTAAL
	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar	31-12-2017	31-12-2016
Leningen gemeente Rotterdam	-	-	-	-	55.812
Schulden aan kredietinstellingen	10.497	41.987	924.647	977.131	987.627
Leningenportefeuille	10.497	41.987	924.647	977.131	1.043.439
Afkoop erfpacht	3.133	12.532	99.783	115.448	117.579*
Afkoop overdracht bruggen en sluizen	-	-	-	-	2.230
Overige langlopende schulden	3.133	12.532	99.783	115.448	119.809
TOTAAL	13.630	54.519	1.024.430	1.092.579	1.163.248

(Bedragen x €1.000)

Leningen gemeente Rotterdam

Op 30 oktober 2017 zijn de leningen aan de gemeente Rotterdam vervroegd afgelost waarvoor een boeterente is betaald van € 9,0 miljoen, verwerkt onder de financiële baten en lasten in de winst-en-verliesrekening.

Schulden aan kredietinstellingen

De rentevergoeding over de schulden aan kredietinstellingen is gebaseerd op het 3-maands euribortarief + opslag. Deze variabele rentevergoeding is gemaximeerd door middel van een renteswap naar een vast rentepercentage. [Lees meer onder Financiële instrumenten en Risicobeheersing.](#)

Afkoop erfpacht

Dit betreft de stand van de door klanten afgekochte erfpachtvergoedingen.

Afkoop overdracht bruggen en sluizen

In het kader van de overdracht van bruggen en sluizen in 2010 aan de gemeente Rotterdam heeft Havenbedrijf Rotterdam bij de gemeente Rotterdam voor een aantal objecten het toekomstig klein onderhoud afgekocht. De betaling geschiedt in 7 termijnen. In 2017 is de laatste termijn betaald.

Financiële leaseverplichtingen

Havenbedrijf Rotterdam heeft op 31 december 2017 geen financiële leaseverplichtingen.

Faciliteiten voor langlopende schulden

In januari 2008 zijn kredietfaciliteiten gesloten met Europese Investeringsbank (EIB), Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), ING, Rabobank en ABN AMRO tot een bedrag van € 1,65 miljard. Daarmee worden investeringen in het havengebied gefinancierd. De jaarlijkse rente is gebaseerd op een euribornotering. Deze variabele rentevergoeding is deels gefixeerd door middel van een renteswap naar een vast rentepercentage (zie toelichting 10 'Financiële instrumenten en risicobeheersing'). Voor de faciliteiten voor langlopende schulden zijn geen zekerheden verstrekt. Met de financiers zijn ratio's overeengekomen. Net als in 2016 voldoen de ratio's in 2017 ruim aan de afgesproken normen.

8 Kortlopende schulden

	31-12-2017	31-12-2016
Vennootschapsbelasting	60.352	-
Schulden gemeente Rotterdam en Rijk	6.056	8.988
Vooruitontvangen Rijksbijdrage Theemswegtracé	87.243	104.002
Handelscrediteuren	33.535	42.896
Investeringscrediteuren	37.277	13.781
Belastingen en sociale verzekeringen	15.876	5.019
Pensioenen	1.488	1.227
Vakantiegeld en vakantiedagen	8.789	8.249
Ontvangen reservation fees	116.082	106.308
Vooruitgefactureerde huur- en erfpachtopbrengsten	50.410	51.811
Overige schulden en overlopende passiva	64.121	45.312
TOTAAL	481.229	387.593

(Bedragen x € 1.000)

Met ingang van 1 januari 2017 is Havenbedrijf Rotterdam onderworpen aan vennootschapsbelasting. Vanwege het ontbreken van overeenstemming met de Belastingdienst voer de fiscale openingsbalans is op dit moment niet betrouwbaar vast te stellen wat het te betalen bedrag aan vennootschapsbelasting is. Voor de jaarrekening 2017 is daarom uitgegaan van het huidige statutaire tarief van de vennootschapsbelasting van 25%, afgezet tegen de commerciële winst uit gewone bedrijfsuitvoering. Voor een verdere toelichting inzake de vennootschapsbelasting wordt verwezen naar de grondslagen voor de bepaling van het resultaat.

Havenbedrijf Rotterdam investeert samen met het Rijk in het Theemswegtracé. Havenbedrijf Rotterdam coördineert en realiseert het project in samenwerking met ProRail. In 2016 heeft het Rijk een vooruitbetaling gedaan van € 112,1 miljoen. Hiervan is € 24,8 miljoen aan de activa in aanbouw toegerekend, waardoor per saldo een vooruitontvangen bedrag resteert van € 87,2 miljoen. Van dit bedrag heeft ongeveer € 37 miljoen een looptijd van langer dan 1 jaar.

De overige schulden en overlopende passiva bestaan voornamelijk uit nog te betalen bedragen waaronder nog te betalen kortingen zeehavengeld van € 24,7 miljoen. Van de overige schulden en overlopende passiva heeft ongeveer € 5 miljoen een looptijd langer dan een jaar.

Van de ontvangen reservation fees heeft € 114,3 miljoen een langlopend karakter.

9 Niet in de balans opgenomen regelingen

Het Havenbedrijf Rotterdam is voorwaardelijke regelingen en meerjarige financiële rechten en verplichtingen aangegaan met gemeenten, externe partijen en deelnemingen. Deze regelingen en verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de ontwikkeling en het onderhoud van het Haven Industrie Complex Rotterdam, de zeehaven Dordrecht, de stadshavens van Rotterdam en de interne bedrijfsvoering.

De belangrijkste niet in de balans opgenomen regelingen zijn als volgt:

Investerings

Van de nu lopende investeringen is € 254,6 miljoen aan verplichtingen aangegaan. Havenbedrijf Rotterdam heeft zich tevens voor de komende jaren voor € 4,7 miljoen gecommitteerd aan infraplus-investeringen waarbij de toekomstige huurders van de betreffende infrastructuur het moment van investeren kunnen bepalen.

Goede bereikbaarheid en een goede verbinding met het achterland zijn van groot belang voor de haven van Rotterdam. Om die reden investeert Havenbedrijf Rotterdam in het Theemswegtracé, samen met het Rijk. Het Havenbedrijf Rotterdam coördineert en realiseert het project in samenwerking met ProRail. De verwachte investering van Havenbedrijf Rotterdam hierin is circa € 96 miljoen.

Het Rijk

Voor de kosten die gemaakt worden voor het onderhoud van de buitencontour ontvangt Havenbedrijf Rotterdam voor de periode 2018 tot en met 2023 een vergoeding van € 4,3 miljoen per jaar.

Gemeente Rotterdam

Ten tijde van de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam tot Havenbedrijf Rotterdam N.V. is met de gemeente Rotterdam overeengekomen dat het Havenbedrijf Rotterdam de uitvoering van de leefbaarheidsprojecten in het Bestaand Rotterdams Gebied en de kosten daarvan tot en met 2020 voor zijn rekening neemt (gemiddeld € 2,2 miljoen euro per jaar).

Ten behoeve van de ontwikkeling van Stadshavens draagt Havenbedrijf Rotterdam tot en met 2020 jaarlijks € 0,5 miljoen euro bij aan het projectbureau. Voor de investeringen en verwerving in het Merwehaven/Vierhavensgebied heeft het Havenbedrijf Rotterdam tot en met 2020 een jaarlijkse bijdrage van € 2,0 miljoen euro toegezegd.

Zeehaven Dordrecht

Met de Gemeente Dordrecht is een overeenkomst gesloten waarin is vastgelegd dat Havenbedrijf Rotterdam tot en met 2027 het beheer, de exploitatie en de ontwikkeling van het zeehavengebied Dordrecht voor zijn rekening neemt. Voor het verkrijgen van de hoofderfpacht betaalt Havenbedrijf Rotterdam een initiële jaarlijkse vergoeding van € 1,8 miljoen. Door toeslagen en indexatie loopt de jaarlijkse vergoeding op tot circa € 2,8 miljoen in 2018. Daarna zal de vergoeding alleen toenemen door indexatie.

Havenbedrijf Rotterdam zal ten behoeve van de invulling van het Zeehavengebied Dordrecht tot en met 2027 nog € 7,7 miljoen investeren in havengeëigende projecten onder voorwaarde dat over het geheel genomen sprake dient te zijn van voldoende rendement.

Bijdragen aan overige partijen

Havenbedrijf Rotterdam is met diverse overige externe partijen en deelnemingen het leveren van een meerjarige financiële bijdrage overeengekomen. Voor 2018 heeft Havenbedrijf Rotterdam € 12,2 miljoen aan bijdragen toegezegd. De belangrijkste bijdragen hierin zijn de toezegging aan de deelneming Portbase voor € 6,6 miljoen, Smartport voor € 1,5 miljoen en sponsoring, subsidies, hospitality en donaties voor € 4,1 miljoen.

In 2017 heeft Havenbedrijf Rotterdam toegezegd een bijdrage te willen leveren van in totaal € 9,0 miljoen aan twee ontwikkelingsprojecten die ten doel hebben om de energietransitie te bevorderen en te bespoedigen.

In 2016 is het Werkzekerheidsakkoord Containersector Rotterdam gesloten tussen de containerterminals, de verhurende bedrijven in de containersector, de vakbonden en HbR. Het belangrijkste onderdeel van het onderhandelingsresultaat is dat de betrokken bedrijven een werkgelegenheidsgarantie tot 1 juli 2020 geven aan de bij hen in dienst zijnde werknemers. De bedrijven en Havenbedrijf Rotterdam hebben onderling afspraken gemaakt over de financiering. Havenbedrijf Rotterdam heeft toegezegd maximaal € 21,0 miljoen bij te dragen aan de oplossing. De resterende maximale bijdrage bedraagt € 14,3 miljoen.

Havenbedrijf Rotterdam heeft zich geëngageerd voor € 10,0 miljoen om deel te nemen in investeringsfonds Rotterdam Port Fund (RPF). Het totale geïnvesteerde vermogen is momenteel € 1,4 miljoen. RPF is gericht op het verstrekken van kapitaal aan innovatieve ondernemingen om mede de transitie van de haven economie te stimuleren.

Overig

Havenbedrijf Rotterdam heeft twee garanties verstrekt aan deelnemingen of samenwerkingsverbanden. De hoogte van de garantie is afhankelijk van het zich voordoen van een toekomstige onzekerheid.

In een aantal huur- of erfpachtcontracten is Havenbedrijf Rotterdam omzet- of ladinggaranties overeengekomen voor een vooraf vastgestelde periode als onderdeel van door Havenbedrijf Rotterdam gedane investeringen.

Met leveranciers zijn langlopende verplichtingen aangegaan met betrekking tot het onderhoud van het havengebied, infrastructuur en de interne bedrijfsvoering. Dit betreffen meerjarige contracten voor onder andere huur van kantoorpanden, lease van voertuigen, IT-diensten, baggerwerkzaamheden, onderhoud verkeersbegeleidingssysteem, de levering van water aan binnenvaart, opleiding van personeel en digitalisering van de Rotterdamse haven. Voor 2018 bedraagt deze verplichting circa € 39 miljoen. De totale verplichting voor een periode langer dan een jaar bedraagt circa € 81 miljoen.

Met leveranciers zijn eveneens een aantal voorwaardelijke verplichtingen aangegaan in de vorm van raamovereenkomsten voor onder andere het beheer en onderhoud van het havengebied.

Fiscale eenheid

Havenbedrijf Rotterdam N.V. maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid met Mainport Holding Rotterdam N.V., Mainport Foreign Investments B.V., MHR Commanditaire Venoot B.V., MHR Silent Partner B.V., Cruise Port Rotterdam B.V., PortShuttle Rotterdam B.V. en Blockchain Fieldlab B.V. voor de vennootschapsbelasting en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

10 Financiële instrumenten en risicobeheersing

Algemeen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het inschatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan de financiële instrumenten.

Havenbedrijf Rotterdam maakt gebruik van swaps om eventuele valuta-, prijs- en renterisico's af te dekken, conform de richtlijnen in het Treasury Statuut. De berekende marktwaarde van deze derivaten bedraagt ultimo 2017 - € 353,5 miljoen (2016: - € 481,7 miljoen). Havenbedrijf Rotterdam past kostprijshedge-accounting toe (zie paragraaf Derivaten).

Derivaten

Renteswaps

Op 31 december 2017 heeft Havenbedrijf Rotterdam contracten inzake renteswaps uitstaan bij kredietinstellingen. De renteswapcontracten zijn ingegaan op 31 maart 2009 en hebben een resterende looptijd van 15 jaar. Havenbedrijf Rotterdam heeft uit hoofde van de renteswaps geen bijstortverplichtingen en loopt uit dien hoofde geen liquiditeitsrisico. Op grond van de contracten betaalt Havenbedrijf Rotterdam per kwartaal rente over een per periode vastgesteld nominaal bedrag. Dit nominale bedrag is gedurende 2016 gedaald van € 1 miljard naar € 900 miljoen en in 2017 van € 900 miljoen naar € 750 miljoen.

In 2016 heeft Havenbedrijf Rotterdam twee contracten, per contract groot € 50 miljoen, afgekocht voor € 59,4 miljoen. Van dit bedrag heeft € 32,0 miljoen betrekking op het ineffectieve deel van de hedge. Dit bedrag is verwerkt als rentelast

in de winst- en verliesrekening. Het resterende deel van € 27,4 miljoen heeft betrekking op het effectieve deel van de hedge en is geactiveerd onder de vorderingen. Het bedrag wordt gedurende de resterende looptijd van de onderliggende waarde geamortiseerd op basis van de afloop van de hoofdsom. In 2016 is € 0,9 miljoen geamortiseerd en in 2017 € 2,0 miljoen. Deze kosten zijn als rentelasten verwerkt in de winst-en-verliesrekening van het betreffende jaar.

Op 31 oktober 2017 heeft HbR twee renteswapcontracten bij Rabobank, per contract groot € 50 miljoen en één renteswapcontract bij ABN AMRO groot € 50 miljoen afgekocht voor € 70,9 miljoen. Dit gehele bedrag heeft betrekking op een effectieve hedge en is geactiveerd onder de vorderingen. Het bedrag wordt gedurende de resterende looptijd van de onderliggende waarde geamortiseerd op basis van de afloop van de hoofdsom. In 2017 is € 0,9 miljoen van deze swapafkoop geamortiseerd. Deze kosten zijn als rentelasten verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

De te betalen vaste rente is gemiddeld 4,8%. Daarnaast ontvangt Havenbedrijf Rotterdam een marktrente gelijk aan 3-maands Euribor over dit nominale bedrag. Op het moment dat de 3-maands Euribor negatief is dient Havenbedrijf Rotterdam deze te betalen. De renteswaps dienen ter dekking van het renterisico dat Havenbedrijf Rotterdam loopt op de variabel rentende leningen die uitstaan bij kredietinstellingen, alsmede de financieringsbehoefte op de lange termijn die volgt uit de strategische die volgt uit de strategische ambities van Havenbedrijf Rotterdam.

Banking partners	Nominale waarde Afgedekt	Te betalen	Te ontvangen	Reële waarde 31-12-2017	Reële waarde huidige notionals 31-12-2016	Reële waarde toenmalige notionals 31-12-2016
IRS contract 1 (Rabo) B	250.000	4,7996%	3-mnds Euribor	-117.916	-133.891	-187.448
IRS contract 2 (ING) B	150.000	4,8021%	3-mnds Euribor	-70.796	-80.386	-80.386
IRS contract 3 (ING) B	150.000	4,7940%	3-mnds Euribor	-70.644	-80.221	-80.221
IRS contract 4 (ABN) B	200.000	4,7915%	3-mnds Euribor	-94.130	-106.893	-133.616
TOTAAL	750.000	4,7968%		-353.486	-401.391	-481.671

(Bedragen x € 1.000)

Na de afkoop heeft Havenbedrijf Rotterdam een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd door de reële-waardeveranderingen van een hypothetisch derivaat (perfecte match met de afgedekte positie) te vergelijken met de reële-waardeveranderingen van het werkelijk afgesloten derivaat. De kwantitatieve analyse van de hedge-relatie en de dynamiek en timing van de investeringsprognoses leiden ertoe dat de hedge-relatie als effectief wordt beoordeeld. De berekende marktwaarde van de renteswap ultimo 2017 bedraagt - € 353,5 mln. (31 december 2016: - € 481,7 mln.). Dit is het bedrag dat HbR dient te betalen om de renteswap te beëindigen. Havenbedrijf Rotterdam is niet voornemens de gehele swappositie voortijdig te beëindigen omdat met de renteswaps het renterisico afgedekt wordt. De afname van de negatieve waarde wordt met name veroorzaakt door de afkoop van een deel van de swap.

Embedded derivaten

Havenbedrijf Rotterdam heeft onderzocht in hoeverre afgesloten contracten ook embedded derivaten bevatten en of deze afgescheiden dienen te worden. Hierbij heeft Havenbedrijf Rotterdam geconcludeerd dat diverse typen embedded derivaten binnen Havenbedrijf Rotterdam aanwezig zijn, maar dat deze een zodanig nauwe economische verbondenheid met het basiscontract hebben, dat afscheiding niet noodzakelijk is.

Risico's

De belangrijkste financiële (markt)risico's zijn:

Rente- en kasstroomrisico's

Het Havenbedrijf Rotterdam loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa), liquide middelen en rentedragende langlopende en kortlopende schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt het Havenbedrijf risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt het Havenbedrijf risico over de marktwaarde. Met betrekking tot schulden met variabele renteaftspraken is een viertal contracten met betrekking tot het renterisico aangegaan (zie renteswaps). De rubricering naar contractuele renteherzieningsdata (of aflossingsdata indien laatstgenoemde eerder liggen) van de financiële instrumenten van het Havenbedrijf waarover renterisico wordt gelopen, luidt als volgt:

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	Gemiddeld gewogen effectieve rente in %
Vaste rentevoet (onderhevig aan renteprijsrisico)					
Financiële activa:					
Langlopende vorderingen	1.203	3.398	6.100	10.701	3,36%
Financiële passiva:					
Derivaten (notional amounts)	-	-	750.000	750.000	4,80%
Variabele rentevoet (onderhevig aan rentekasstroomrisico)					
Financiële activa:					
Derivaten (notional amounts)	-	-	750.000	750.000	3-mnds Euribor
Financiële passiva:					
Kredietinstellingen	10.497	40.516	926.118	977.131	3-mnds Euribor + gem. opslag van 44,4 basispunt
(Bedragen x € 1.000)					

Van de variabel rentende leningen per 31 december 2017 aan kredietinstellingen (€ 977 miljoen) is een bedrag van € 750 miljoen afgedekt middels renteswaps waarvan de gemiddelde vaste rentevoet 4,8% bedraagt. Het gemiddelde bedrag van de resterende notional amounts van de derivaten waarover vaste rente wordt betaald en variabele rente wordt ontvangen bedraagt € 643 miljoen.

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Jaarlijks gemiddeld notional amounts (fixed)	750.000	750.000	588.758	642.505
Jaarlijks gemiddeld variabele leningen (floating)	1.009.382	1.062.153	1.131.319	1.078.549
Jaarlijks gemiddeld nettorisicopositie	259.382	312.153	542.562	436.044

(Bedragen x € 1.000)

Valutarisico

Het Havenbedrijf Rotterdam is voornamelijk werkzaam in Nederland en de EU, maar verricht ook investeringsactiviteiten in het kader van internationale participaties. Over dat deel is een beperkt valutarisico.

Tegenpartij kredietrisico

Het Havenbedrijf Rotterdam handelt enkel met kredietwaardige partijen en heeft procedures opgesteld om de kredietwaardigheid te bepalen. Tevens heeft het Havenbedrijf Rotterdam richtlijnen opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke partij te beperken. Bovendien bewaakt het Havenbedrijf Rotterdam voortdurend zijn vorderingen en hanteert een strikte aanmaanprocedure. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor Havenbedrijf Rotterdam minimaal. Verder zijn er geen belangrijke concentraties van kredietrisico binnen het Havenbedrijf Rotterdam. Liquide middelen staan uit bij banken die onder toezicht staan van een centrale bank en minimaal een A-rating hebben. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft vorderingen verstrekt aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

Commodity-risico

Op basis van de gemaakte afspraken met contractaannemers loopt het Havenbedrijf slechts een beperkt commodity-risico.

Liquiditeitsrisico

Het Havenbedrijf maakt gebruik van meerdere banken en instrumenten om over een verscheidenheid van kredietfaciliteiten te beschikken.

Reële waarde

De reële waarden van de in de balans en niet in de balans opgenomen financiële instrumenten van het Havenbedrijf Rotterdam luiden als volgt:

	Boekwaarde		Reële waarde	
	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2016
Balans:				
Langlopende vorderingen	10.701	12.852	12.125	14.782
Langlopende schulden- leningen	-977.131	-1.043.439	-1.000.356	-1.107.243
Niet in balans opgenomen:				
Derivaten	-	-	-353.486	-481.671

(Bedragen x € 1.000)

Langlopende vorderingen

De reële waarden van de langlopende vorderingen onder de financiële vaste activa zijn geschat aan de hand van de contante waarde van de toekomstige kasstromen tegen de geldende markttrente op balansdatum. De reële waarde ligt hoger dan de boekwaarde.

Langlopende schulden

De reële waarden van de langlopende schulden aan kredietinstellingen zijn bepaald aan de hand van de contante waarde van de toekomstige kasstromen tegen de geldende markttrente op balansdatum. Daarnaast is bij het vaststellen van de reële waarde geen rekening gehouden met eventuele herzieningsdata van de opslagen.

Derivaten

De waarde in het economisch verkeer van deze financiële instrumenten bestaat uit het bedrag waarvoor het Havenbedrijf deze instrumenten zou kunnen verhandelen of de verplichting kan worden afgewikkeld met goed geïnformeerde partijen die tot een transactie bereid zijn en onafhankelijk van het Havenbedrijf zijn. Zoals eerder aangegeven wordt de swap als effectief beschouwd en rechtvaardigt dit de toepassing van kostprijs-hedge-accounting.

Deelnemingen

Hoewel deelnemingen onder de definitie van een financieel instrument vallen, is de reële waarde van deelnemingen niet separaat bepaald. Er is geen indicatie voor een lagere marktwaarde en dus geen reden voor een impairment.

Liquide middelen, geldmarktfondsen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden

Gezien de korte looptijd van deze instrumenten benadert de boekwaarde de waarde in het economisch verkeer.

6.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening

11 Som der bedrijfsopbrengsten

	2017	2016
Netto-omzet		
Zeehavengeld	289.563	295.305
Binnenhavengeld	14.370	13.836
Inkomsten uit contracten	377.283	343.015 1)
Totaal netto-omzet	681.216	652.156
Overige bedrijfsopbrengsten	30.911	28.429 2)
TOTAAL	712.127	680.585

(Bedragen x € 1.000)

De inkomsten uit zeehavengeld zijn ten opzichte van 2016 gedaald door een daling van de gemiddelde prijs per ton en een toename van de kortingen. Daartegenover staat een stijging van de goederenoverslag met 1,3%. De inkomsten uit contracten (onder andere huur, erfpacht en kadegelden) zijn toegenomen door nieuwe contracten, indexeringen en prijsherzieningen waarvan een deel met terugwerkende kracht.

In de overige bedrijfsopbrengsten zijn de opbrengsten uit zandverkoop, baggerwerkzaamheden voor derden, slibopslag voor derden en de ontvangen bijdrage voor het Verkeersbegeleidend Systeem opgenomen.

12 Lonen, salarissen en sociale lasten

	2017	2016
Lonen en salarissen	-85.387	-83.429
Pensioenlasten/ voormalig personeel	-20.461	-11.530
Overige sociale lasten	-10.574	-10.285
Activering personeelslasten	7.287	4.702
Overige personeelslasten	-1.520	-2.339
TOTAAL	-110.655	-102.881

(Bedragen x € 1.000)

Personeelskosten van functies die voornamelijk aan investeringsprojecten werken worden geactiveerd op basis van direct toerekenbare uren, noodzakelijk voor de vervaardiging van een actief. Van de personeelskosten is € 7,3 miljoen (2016: € 4,7 miljoen) aan kosten geactiveerd in de materiële vaste activa.

In 2017 heeft een dotatie aan de voorziening personeelsregelingen plaatsgevonden van € 3,8 miljoen als gevolg van een herberekening van de voorziening voor vervroegde uittreding.

13 Overige bedrijfslasten

	2017	2016
Exploitatielasten	-141.451	-138.300*
Overige bedrijfskosten	-8.943	2.325
TOTAAL	-150.394	-135.975

(Bedragen x € 1.000)

In de post exploitatielasten zijn de reguliere lasten ten behoeve van scheepvaartbegeleiding, ontwikkeling, beheer en onderhoud van haveninfrastructuur, beheer van informatiesystemen, informatie- en communicatietechnologie, acquisitie- en accountmanagement en interne bedrijfsvoering opgenomen.

De overige bedrijfslasten zijn met name toegenomen door de bijdrage van het Havenbedrijf Rotterdam aan de sociale dialoog.

14 Overige toelichtingen op de winst-en-verliesrekening

Operationele leasing – Havenbedrijf Rotterdam als lessee

Gedurende het boekjaar is € 3,1 miljoen (2016: € 3,6 miljoen) aan leasebetalingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord met betrekking tot operationele leasing van voertuigen.

Kosten van onderzoek en ontwikkeling

De ten laste van het resultaat 2017 gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling bedragen € 1,5 miljoen (2016: € 0,5 miljoen).

15 Financiële baten en lasten

	2017	2016
Rentebaten langlopende vorderingen	341	288
Overige rentebaten	982	287
Overige financiële baten	-	135
Totaal financiële baten	1.323	710

Rentelasten financieringen	-62.451	-87.640
Rentelasten - calculatorisch	-854	-385*
Geactiveerde rente over materiële vaste activa - in aanbouw	2.435	2.098
Overige rentelasten	-2.269	-708
Totaal financiële lasten	-63.139	-86.635

TOTAAL	-61.816	-85.925
---------------	----------------	----------------

(Bedragen x € 1.000)

De rentelast financiering zijn ten opzichte van 2016 afgenomen door de afkoop van een deel van de renteswap in 2016. Van de afkoop van de notional van € 100 miljoen voor € 59,4 miljoen had € 32,0 miljoen betrekking op het deel van de renteswap dat zonder de afkoop ineffectief zou worden. Dit bedrag is in 2016 verwerkt als rentelast. Voor een verdere toelichting inzake de afkoop van de renteswap wordt verwezen naar toelichting 10 'Financiële instrumenten en risicobeheersing'.

Daartegenover staat dat in 2017 de leningen aan de gemeente Rotterdam vervroegd zijn afgelost waarvoor een boeterente is betaald van € 9,0 miljoen.

De geactiveerde rente over de materiële vaste activa in aanbouw (bouwrente) wordt geactiveerd gedurende de periode van de vervaardiging van het actief. De bouwrente wordt berekend op basis van de gewogen gemiddelde rentevoet van het vreemd vermogen van Havenbedrijf Rotterdam. Het gehanteerde percentage in 2017 is 2,01% (2016: 2,09%).

16 Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering

Met ingang van 1 januari 2017 is Havenbedrijf Rotterdam onderworpen aan vennootschapsbelasting. Vanwege het ontbreken van overeenstemming met de Belastingdienst over de fiscale openingsbalans is op dit moment niet betrouwbaar vast te stellen wat het te betalen bedrag aan vennootschapsbelasting is. Voor de jaarrekening 2017 is daarom uitgegaan van het huidige statutaire tarief van de vennootschapsbelasting van 25%, afgezet tegen de commerciële winst uit gewone bedrijfsuitvoering van € 241,4 miljoen. Het opgenomen bedrag aan nog te betalen vennootschapsbelasting 2017 komt hiermee op € 60,4 miljoen. Voor een verdere toelichting inzake de vennootschapsbelasting wordt verwezen naar de grondslagen voor de bepaling van het resultaat.

17 Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen voor 2017 bedraagt € 5,9 miljoen (2016: € 8,5 miljoen). Het resultaat deelnemingen bestaat uit het aandeel van Havenbedrijf Rotterdam in het resultaat van haar deelnemingen. **Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar Overzicht deelnemingen.**

18 Werknemers

Het gemiddelde aantal medewerkers per jaar en het aantal medewerkers per jaareinde in dienst van het Havenbedrijf Rotterdam zijn in onderstaand overzicht gespecificeerd.

	Ultimo 2017	Ultimo 2016	Gemiddeld 2017	Gemiddeld 2016
Havenbedrijf Rotterdam	1.164	1.130	1.146	1.126
waarvan:				
Divisie Havenmeester	456	462	458	464
Buiten Nederland	10	11	11	9

Het aantal medewerkers wordt berekend exclusief medewerkers met een FLO-uitkering (functioneel leeftijdsontslag).

19 Bezoldiging commissarissen en bestuurders

Vanaf 2004 is de hoogte van de bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen (RvC) onveranderd gebleven. De aandeelhouders hebben in 2017 besloten om de vergoeding van de leden van de Raad van Commissarissen jaarlijks te verhogen. De vergoeding van de leden mag jaarlijks verhoogd worden met een percentage dat gelijk is aan de structurele cao-loonontwikkeling van Havenbedrijf Rotterdam. Voor het jaar 2015 is, conform cao, een verhoging van 1,5% van toepassing. Voor de jaren 2016 t/m 2018 is er een structurele verhoging van 1% per halfjaar vastgesteld. De leden van de Raad van Commissarissen hebben afgezien van een nabetaling van de gemiste verhogingen over de jaren 2015 en 2016.

De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt voor 2017 € 31.530. Voor de leden bedraagt de bezoldiging voor 2017 € 26.275. Daarnaast wordt aan commissarissen die zitting hebben in de auditcommissie of de remuneratiecommissie een jaarvergoeding verstrekt van € 5.255.

Commissarissen

De bezoldiging aan commissarissen is als volgt:

	Aanvang termijn	Einde termijn	2017	2016
R.P.M. (Rutger) van Slobbe	01-01-2006	31-12-2017	36.784	35.000
Ir. J.M. (Mel) Kroon MBA	22-06-2005	31-05-2017	14.161	33.750
Drs. R. (Robert) Frohn	01-01-2012	31-12-2019	31.530	30.000
M.H. (Miriam) Maes	01-01-2016	31-12-2019	33.935	30.417
Mr. L.M. (Ruud) Sondag	01-04-2017	31-03-2021	22.815	-
Mr. I.D. (Ingrid) Thijssen	01-09-2017	31-08-2021	10.562	-
Drs. T.H. (Timo) Huges	01-03-2012	29-02-2016	-	5.000
TOTAAL			149.787	134.167

(Bedragen x € 1)

Het RvC-voorzitterschap wordt vanaf 1 juli 2011 bekleed door de heer van Slobbe. Vanaf 1 januari 2018 heeft mevrouw Maes (na het vertrek van de heer van Slobbe) het voorzitterschap overgenomen. In 2017 zijn 2 nieuwe leden toegetreten tot de Raad van Commissarissen van Havenbedrijf Rotterdam; de heer Sondag (per 1 april) en mevrouw Thijssen (per 1 september).

Na het vertrek van de heer Huges in 2016 heeft de heer Kroon tijdelijk het voorzitterschap van de remuneratiecommissie overgenomen. De remuneratiecommissie heeft besloten om tijdelijk de onderwerpen 'benoeming' en 'beloning' van de Algemene Directie te verdelen tussen de heer Kroon en mevrouw Maes. Ten aanzien van de vergoeding voor het hebben van zitting in de remuneratiecommissie is daarom een verdeelsleutel toegepast. Per 1 juni 2017 (na het vertrek van de heer Kroon) heeft mevrouw Maes het voorzitterschap van de remuneratiecommissie overgenomen.

De auditcommissie bestaat in 2017 uit de heer Frohn (voorzitter), de heer Kroon (tot 1 juni 2017), mevrouw Maes (tot 1 september 2017), de heer Sondag (vanaf 1 juni 2017) en mevrouw Thijssen (vanaf 1 september 2017).

Bestuurders

De Algemene Directie van Havenbedrijf Rotterdam bestaat eind 2017 uit de volgende bestuurders:

Drs. A.S. (Allard) Castelein - President Directeur (CEO)

Ing. R. (Ronald) Paul - Directeur Infrastructuur & Maritieme Zaken (COO)

Ir. P.R.J.M. (Paul) Smits CMA CTP - Directeur Financiën & Informatievoorziening (CFO)

De heer Castelein is in 2017 als CEO herbenoemd voor een periode van 4 jaar.

Beloningsbeleid bestuurders

Voor Havenbedrijf Rotterdam is door de aandeelhouders op 1 december 2011 een beloningsbeleid vastgesteld met een maximale beloning (bestaande uit een vast en variabel deel). Op 21 maart 2016 zijn de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen overeengekomen om het beloningsbeleid van de Algemene Directie aan te passen. De variabele beloning is per 1 januari 2016 gemaximeerd op 20%. Tot 2016 was dit maximum 35%. Het verlies aan jaarlijkse opportuniteit van maximaal 15% is vanaf 2016 structureel gecompenseerd in het vaste (basis) salaris met een conversiefactor van 54,01%. De Raad van Commissarissen handelt binnen de kaders van dit beloningsbeleid.

Basissalaris 2017

In 2017 zijn onderstaande basissalarissen toegekend. De (vaste) basissalarissen van de leden van de Algemene Directie zijn conform het beloningsbeleid in 2017 verhoogd met een percentage dat gelijk is aan de in de CAO afgesproken structurele loonontwikkeling (1% per halfjaar). De basissalarissen zijn inclusief vakantiegeld.

	Aanvang termijn	Einde termijn	2017	2016
A.S. Castelein	1-1-2014	31-12-2021	389.135	381.470
P.R.J.M. Smits	1-6-2011	31-5-2019	310.855	304.725
R. Paul	1-9-2012	31-8-2020	310.855	304.725
TOTAAL			1.010.845	990.920

(Bedragen x € 1)

Variabel inkomen

In het beloningsbeleid is opgenomen dat het variabel gekoppeld is aan vooraf door de Raad van Commissarissen vastgestelde prestatiedoelen die voor ca. 40% gerelateerd zijn aan publieke/ maatschappelijke targets. De variabele beloning in 2017 bedraagt maximaal 20% van het geldende basissalaris. In 2016 heeft het maximale percentage van 20% variabele beloning betrekking op maximaal 5% aan korte termijn doelstellingen en maximaal 15% aan lange termijn doelstellingen. Vanaf 2017 is het maximum van 20% variabele beloning volledig gerelateerd aan korte termijn doelstellingen. Over het variabele inkomen wordt geen pensioen opgebouwd. Voor het variabele inkomen geldt een zogenaamde 'claw-back' regeling waardoor de Raad van Commissarissen de mogelijkheid heeft om het variabele inkomen in bepaalde gevallen bij te stellen.

Korte termijn doelstellingen

De korte termijn doelstellingen 2017 hebben voor 50% een publiek/maatschappelijk karakter namelijk de voortgang op de realisatie van energie-infrastructuur en het stimuleren van de arbeidsmarkt door het creëren van uitstekende innovatie en vestigingslocaties. De overige doelstellingen hebben betrekking op de voortgang op het gebied van digitalisering en het operationeel resultaat.

Onderstaande toekenningen zijn vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van de mate waarin de korte termijn doelstellingen zijn gehaald. De bedragen 2017 worden in 2018 uitgekeerd.

	2017	Score	2016	Score	Vershil
A.S. Castelein	71.990	92,50%	12.714	66,66%	466,23%
P.R.J.M. Smits	57.508	92,50%	10.156	66,66%	466,25%
R. Paul	57.508	92,50%	10.156	66,66%	466,25%
TOTAAL	187.006		33.026		466,24%

(Bedragen x € 1)

De verschillen ten opzichte van 2016 worden voornamelijk veroorzaakt door de wijziging in 2016 van het maximum percentage voor de variabele beloning gerelateerd aan korte termijn doelstellingen (5%). Vanaf het jaar 2017 is het maximum van 20% variabele beloning volledig gerelateerd aan korte termijn doelstellingen. Daarnaast is de grondslag (basissalaris) in 2017 hoger en is er een hoger realisatiepercentage behaald.

Lange termijn doelstellingen

In tegenstelling tot 2016 is vanaf 2017 de variabele beloning gerelateerd aan lange termijn doelstellingen geen onderdeel meer van het beloningsbeleid. In april 2017 heeft de betaling van de variabele beloning lange termijn doelstellingen voor de periode 2013-2016 op basis van 53,33% realisatie aan de Algemene Directie plaatsgevonden (totaal € 265.645).

Pensioenskosten, sociale lasten en overige emolumenten

De leden van de Algemene Directie zijn deelnemer van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenregeling van de bestuurders is gelijk aan de regeling voor de CAO-werknemers van Havenbedrijf Rotterdam. De ABP-regeling is gebaseerd op het middelloonstelsel.

Aangezien het per 1 januari 2015 niet meer is toegestaan om pensioenaanspraken op te bouwen over het pensioengevend inkomen boven € 100.000, heeft Havenbedrijf Rotterdam een compensatieregeling pensioenen ingericht voor werknemers die op 31 december 2014 een arbeidsovereenkomst met Havenbedrijf Rotterdam hebben. De grens van € 100.000 is in 2017 geïndexeerd naar € 103.317. Werknemers met een pensioengevend inkomen hoger dan €103.317 ontvangen over het pensioengevend inkomen hoger dan € 103.317 een netto beschikbare premie van de werkgever. Het uitgangspunt van de compensatiemaatregel is een vergoeding voor het gemis aan pensioenopbouw en risicodekking nabestaanden zodanig dat voor Havenbedrijf Rotterdam sprake is van kostenneutraliteit. De hoogte van de beschikbare premie wordt gebaseerd op een fiscaal geaccordeerde leeftijdsafhankelijke (bruto) fiscale premiestaffel en de werkgeverspremie van het ABP. De netto werkgeversbijdrage wordt gebruteerd. De regeling voor de directieleden is gelijk aan de regeling voor overige medewerkers van Havenbedrijf Rotterdam.

In onderstaande tabel staan de kosten vermeld die gemoeid waren met de werkgeversbijdrage van de pensioenpremie en de compensatieregeling. De stijging van de werkgeversbijdrage pensioenkosten wordt veroorzaakt door een hoger premiepercentage en een hogere pensioengrondslag. De compensatieregeling pensioenen is met name gestegen door een stijging van het pensioengevend inkomen vanwege de effecten van de conversie van de lange termijn variabele bonus naar een hoger basissalaris. Het effect van 2016 en 2017 is in het pensioengevend inkomen van 2017 verwerkt. De door de werkgever betaalde premies voor sociale verzekeringen zijn afzonderlijk genoemd. Bij de overige emolumenten zijn onder andere naast de vaste onkostenvergoeding, de (mede) voor privégebruik ter beschikkingstelling van een auto verantwoord.

		2017	2016
A.S. Castelein	Pensioenkosten	26.112	21.004
	Compensatieregeling pensioenen	51.607	34.897
	Sociale lasten	9.666	9.587
	Overige emolumenten	19.638	19.598
P.R.J.M. Smits	Pensioenkosten	24.002	20.291
	Compensatieregeling pensioenen	34.956	27.087
	Sociale lasten	9.666	9.587
	Overige emolumenten	13.686	13.417
R. Paul	Pensioenkosten	23.575	19.114
	Compensatieregeling pensioenen	37.918	25.058
	Sociale lasten	9.666	9.587
	Overige emolumenten	17.182	16.697
TOTAAL		277.674	225.924

(Bedragen x €1)

Totale bezoldiging bestuurders

De totale bezoldiging per bestuurder omvat het basissalaris, variabel inkomen, pensioenkosten, sociale lasten en overige emolumenten. Zoals eerder toegelicht wordt het verschil in het variabel inkomen korte termijn voornamelijk veroorzaakt doordat in 2017 het maximum percentage voor de variabele beloning gerelateerd aan korte termijn doelstellingen is gewijzigd van 5% in 2016 naar 20% vanaf 2017. Het variabel inkomen gerelateerd aan lange termijn doelstellingen is daarentegen geen onderdeel meer van het beloningsbeleid. Het variabel inkomen lange termijn in 2016 betreft een boekhoudkundige vrijval van de in eerdere jaren gevormde reservering. In de jaarrekeningen van 2013, 2014 en 2015 zijn op basis van inschattingen bedragen gereserveerd ten laste van het resultaat. In het laatste jaar 2016 zijn op basis van definitieve resultaten de totale toekenningen vastgesteld.

		2017	2016
A.S. Castelein			
Basissalaris		389.135	381.470
Variabel inkomen korte termijn		71.990	12.714
Variabel inkomen lange termijn		-	-17.770
Pensioenkosten, sociale lasten en overige emolumenten		107.023	85.086
TOTAAL		568.148	461.500
P.R.J.M. Smits			
Basissalaris		310.855	304.725
Variabel inkomen korte termijn		57.508	10.156
Variabel inkomen lange termijn		-	-33.033

	2017	2016
Pensioenkosten, sociale lasten en overige emolumenten	82.310	70.382
TOTAAL	450.673	352.230
R. Paul		
Basissalaris	310.855	304.725
Variabel inkomen korte termijn	57.508	10.156
Variabel inkomen lange termijn	-	-33.033
Pensioenkosten, sociale lasten en overige emolumenten	88.341	70.456
TOTAAL	456.704	352.304
(Bedragen x €1)		

Havenbedrijf Rotterdam heeft een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering voor haar bestuurders afgesloten. Er zijn geen leningen, voorschotten of garantstellingen ten behoeve van leden van de Algemene Directie of commissarissen verstrekt door Havenbedrijf Rotterdam.

Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid; aanvaarding van nevenfuncties vereist expliciete goedkeuring van de raad van commissarissen.

Beloningsverhouding

Havenbedrijf Rotterdam hecht waarde aan open en transparante informatie over haar beloningsbeleid.

Om inzicht te geven in de verhouding van de beloning van onze CEO en de beloning van de overige medewerkers hebben wij de berekening van het Global Reporting Initiative (GRI) disclosure 'GRI 102-38' als uitgangspunt genomen. De beloningsverhouding geeft de ratio tussen de totale bezoldiging van de hoogst betaalde medewerker en de mediaan van de totale bezoldiging van alle overige medewerkers van HbR.

De berekening van de jaarlijkse bezoldiging is gebaseerd op de componenten vaste beloning, variabele beloning en pensioenkosten. Voor het vaststellen van de mediaan voor alle medewerkers (exclusief de CEO) is de bezoldiging voor parttime medewerkers omgerekend naar voltijd equivalenten. In 2017 was de ratio 6,3 (2016 5,9).

20 Transacties met verbonden partijen

Alle deelnemingen, zoals opgenomen in het overzicht Deelnemingen, alsmede bestuurders, commissarissen en aandeelhouders (de gemeente Rotterdam en het Rijk) worden aangemerkt als verbonden partij. Voor de bezoldiging van de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 19 'Bezoldiging commissarissen en bestuurders'. Alle transacties met verbonden partijen zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan.

21 Overzicht deelnemingen

DEELNEMINGEN HAVENBEDRIJF ROTTERDAM	Belang	Vestigingsplaats
Mainport Holding Rotterdam N.V. (MHR)	100%	Rotterdam
DEELNEMINGEN MHR		
Portbase B.V.	75%	Rotterdam
Cruise Port Rotterdam B.V.	100%	Rotterdam
Koninklijke Scheepsagentuur Dirkzwager B.V.	46%	Maassluis
Rotterdam FieldLab Additive Manufacturing B.V.	100%	Rotterdam
Coöperatie Rotterdam Port Fund U.A.	24%	Rotterdam
PortShuttle Rotterdam B.V.	100%	Rotterdam
Blockchain Fieldlab B.V.	100%	Rotterdam
Mainport Foreign Investments B.V.	100%	Rotterdam
Sohar Industrial Port Company SAOC	50%	Sohar, Oman
Sohar International Development Company LLC	50%	Sohar, Oman
Port of Rotterdam Participações do Brasil Ltda	99%	São Paulo, Brazilië
PT Pelabuhan Rotterdam Indonesia	99%	Jakarta, Indonesië
Port of Rotterdam Participações do Brasil Ltda	1%	São Paulo, Brazilië
PT Pelabuhan Rotterdam Indonesia	1%	Jakarta, Indonesië
MHR Commanditaire Venoot B.V.	100%	Rotterdam
Multicore B.V.	50%	Rotterdam
Multicore C.V.	75%	Rotterdam
MHR Silent Partner B.V.	100%	Rotterdam
RC2 C.V.	50%	Rotterdam
RC2 B.V.	50%	Rotterdam

Op alle deelnemingen met een belang van meer dan 50% met uitzondering van Portbase B.V. en Multicore C.V. kan Havenbedrijf Rotterdam overheersende zeggenschap uitoefenen. Bij Portbase B.V. en Multicore C.V. wordt de zeggenschap gezamenlijk (50/50) uitgeoefend. De overige vennootschappen vormen eveneens verbonden partijen op grond van het feit dat invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid.

22 Accountantskosten

De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

	2017	2016
Controle van de jaarrekening	153.505	123.705
Overige controleopdrachten	159.988	129.041
Fiscale advisering	1.798	12.500
Overige niet-controleopdrachten	17.534	90.448
Totaal	332.825	355.694

(Bedragen x € 1)

De totale kosten die betrekking hebben op het boekjaar 2017 (inclusief controle jaarrekening 2017) bedragen € 332.825. De controle van het verslaggedeelte en de beoordeling van het halfjaarbericht zijn opgenomen in de post 'Overige controleopdrachten'.

23 Voorstel winstbestemming - onder voorbehoud

Het nettoresultaat bedraagt € 187,0 miljoen. Conform het bepaalde in de Investeringsovereenkomst en de Aandeelhoudersovereenkomst, de Kapitaalovereenkomst 2009 en de Vaststellingsovereenkomst wordt voorgesteld over te gaan tot de volgende dividenuitkering aan de gemeente Rotterdam en de Staat.

Omschrijving	2017
Dividenuitkering gemeente Rotterdam	51,9
Dividenuitkering Staat	21,4
Extra dividend gemeente Rotterdam	15,1
Extra dividend Staat	6,2
TOTAAL	94,6

(Bedragen x € 1 miljoen)

Het extra dividend betreft de in 2012 gemaakte afspraak om de extra winstuitkering eerder uit te keren. Zie hiervoor ook de laatste alinea van toelichting 26 'Statutaire regeling winstbestemming'.

Het restant van het nettoresultaat van € 92,4 miljoen zal worden toegevoegd aan de overige reserves. Er is gedurende het boekjaar 2017 geen interim-dividend uitgekeerd.

24 Onttrekkingen/stortingen op agio

Vrijwaring garantiëkwesties

De naar aanleiding van de toetreding van de Staat als aandeelhouder opgestelde investeringsovereenkomst bepaalt dat de gemeente Rotterdam onder voorwaarden de nettokosten zal vergoeden die Havenbedrijf Rotterdam maakt in het kader van garantiëkwesties. Daarbij is bepaald dat voor deze kosten de Staat via agiostorting kan worden gecompenseerd.

25 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Ondertekening van de jaarrekening

Havenbedrijf Rotterdam N.V.
23 februari 2018

Algemene Directie

w.g. Drs. A.S. Castelein

w.g. Ing. R. Paul

w.g. Ir. P.R.J.M. Smits CMA CTP

Raad van Commissarissen

w.g. M.H. Maes

w.g. Drs. R. Frohn

w.g. Mr. L.M. Sondag

w.g. Mr. I.D. Thijssen

6.10 Overige gegevens

26 Statutaire regeling winstbestemming

Voor de winstbestemming is van belang hetgeen is vermeld in de statuten en het bepaalde in de Investeringsovereenkomst die op 2 september 2005 is gesloten tussen de Staat der Nederlanden, de gemeente Rotterdam en Havenbedrijf Rotterdam, alsmede hetgeen ter zake is vermeld in de Aandeelhoudersovereenkomst tussen beide aandeelhouders. In 2009 zijn aanvullende afspraken voor de winstbestemming door de drie voornoemde partijen vastgelegd in de Kapitaalovereenkomst 2009 van 30 januari 2009 en de Vaststellingsovereenkomst uit maart 2009.

In de Aandeelhoudersovereenkomst is onder andere bepaald dat de aandeelhouders vanaf 1 januari 2006 jaarlijks 4% op het door hen ingelegde vermogen ontvangen onder toepassing van een indexeringsclausule. In de Investeringsovereenkomst is het door de gemeente op 1 januari 2006 ingelegde vermogen bepaald op € 1 miljard. De Staat is op 23 mei 2007 toegetreden als medeaandeelhouder en heeft daarbij € 50 miljoen aandelenkapitaal gestort (eerste tranche). De tweede tranche betreft een kapitaalstorting van € 450 miljoen in 2009 door de Staat en de gemeente Rotterdam. Hiervoor zijn nieuwe aandelen uitgegeven. Als gevolg van de Kapitaalovereenkomst en Vaststellingsovereenkomst uit 2009 is met de uitgifte van de nieuwe aandelen de basis voor de verdeling van het dividend over de aandeelhouders veranderd. Tot de uitgifte werd het dividend per aandeelhouder berekend over het door hen ingelegd vermogen. Nu is de verdeling van de aandelen bepalend geworden.

In de Aandeelhoudersovereenkomst is ook bepaald dat vanaf 1 januari 2021 extra winstuitkering wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders en is de wijze van berekening van de extra winstuitkering bepaald. In 2012 zijn met de aandeelhouders nieuwe afspraken gemaakt over de extra winstuitkeringen. Uitgangspunt hierbij is dat niet méér extra dividend wordt uitgekeerd maar wel eerder.

27 Controleverklaring

Het Verslag van het Havenbedrijf Rotterdam is voorzien van een door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. afgegeven goedkeurende gecombineerde controleverklaring. **[Deze verklaring is te raadplegen onder Controleverklaring.](#)**



7

**OVERIGE
INFORMATIE**

7.1 Toelichting op het jaarverslag

Selectie van onderwerpen

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt samen met verschillende stakeholdergroepen en is betrokken bij een veelvoud aan maatschappelijke onderwerpen. Om zo goed mogelijk toe te komen aan de informatiebehoefte van onze stakeholders en om focus aan te brengen in onze verslaglegging, selecteren we de belangrijkste maatschappelijke onderwerpen. Dit doen we via de materialiteitsanalyse, die resulteert in een materialiteitsmatrix. Deze matrix geeft weer welke thema's onze stakeholders redelijkerwijs van belang achten en welke thema's het meest van belang zijn voor de waardecreatie door het Havenbedrijf Rotterdam.

Materialiteitsmatrix

In 2016 voerden we een uitgebreide materialiteitsanalyse uit, die wij in 2017 actualiseerden. De matrix die uit de analyse voortkomt, geeft de onderwerpen weer die voor onze stakeholders en voor het vermogen van de waardecreatiekracht van het Havenbedrijf Rotterdam het meest van belang zijn.

Bij de materialiteitsanalyse identificeren we alle potentiële materiële maatschappelijke onderwerpen van het Havenbedrijf Rotterdam. In 2016 gebruikten we als input onze strategie, uitkomsten van verschillende stakeholderonderzoeken, ons CSR-statement, thema's van peers en onze media- en interne analyse.

Daarna prioriteerden we onderwerpen vanuit de perspectieven van interne en externe stakeholders. In 2017 herijkten we de resultaten van de materialiteitsanalyse uit 2016. Hierbij vulden we de prioritering van onderwerpen aan met informatie uit stakeholderdialogen, een media-analyse en de interne Strategy Update. Het directieteam valideerde de geactualiseerde matrix.

Samenhang

De hoofddoelstellingen uit de Ondernemingsstrategie 2016-2020 en de daarbij horende enablers hangen samen met de thema's die wij en onze stakeholders van belang achten en die uit de [materieelheidsanalyse](#) naar voren zijn gekomen.

In onderstaande figuur geven we de samenhang tussen deze materiële thema's, onze doelstellingen en resultaten weer. Ook de [belangrijkste risico's](#) voor de Rotterdamse haven en het Havenbedrijf Rotterdam zijn hierin opgenomen. We hebben ons hier beperkt tot de materiële thema's (top 10) en de top risico's (top 10).

MATERIELE THEMA'S	HOOFDDOELSTELLING / ENABLER	PARAGRAAF	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL	DE ROL VAN HET HAVENBEDRIJF	WAT WIJ ONDER ANDERE DOEN	BEANGRIJKSTE RISICO'S	KPI	DOELSTELLING 2017	REALISATIE 2017
1 Veiligheid haven en HR	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	4.8	3	Wij monitoren en verbeteren continu de nautische veiligheid, de transport- en infovergankelijkheid en de veiligheid van onze medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> Bereijfde gevang voor de nautische veiligheid Samenwerking onder partijen, zoals DCMR, Inspectie SZW, Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VR) en de Zeehouwerij Medi Abdoel Activiteit 'Veilige haven' 	Territoriale veiligheid in de haven Incident op water en/of land	# Major incidents aantal	0	0
2 Energiëtransitie	Toezamsamenwerkend in duurzaamheid van ketens en clusters	4.7	7	Wij zien onszelf als de ontvanger van economische vernieuwing in het Rotterdamse haven- en industriecluster en we willen de haven ontwikkelen tot de plaats waar de energietransitie vorm krijgt.	<ul style="list-style-type: none"> Definitie Energie-infrastructuur Ontwikkeling van nieuwe markten Buurtjes laden van hernieuwbare energie Schone scheepsport (klimaat en verduoeren, schone brandstoffen en voorzieningen voor LNG) Lege footprint van logistieke ketens Verbeteren van onze eigen footprint 	Energieoverlast Rotterdamse haven sloopt vast	Voortgang investeringssubsidiëring energieinfrastructuur	Staploos	
3 Kennis en innovatie	Innovatie, kennis en arbeid	4.12	9	Het Havenbedrijf Rotterdam is facilitator, ontvanger en ondernemer op de gebieden van innovatie, onderbouwde ICT en kennisontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none"> Faciliteren vestiging van start-ups Innovatie-ecosysteem Versterken van ons eigen innovatieve vermogen 	Achterblijven op innovatie	Aantal nieuw gevormde startups PoW	10	18
4 Kwaliteit scheepvaartontwikkeling	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	4.8	3	Het zorgen voor een veilige en efficiënte scheepvaart is een van onze kerntaken en cruciaal om, onder andere, in de voorschaans' opgevoeren te worden van containerschepen.	<ul style="list-style-type: none"> Port Call Optimalisatie Smart Infrastructure 	Hoge kosten Beschikbare infrastructuur en bereikbaarheid haven	Nautische Safety Index (NSI) Safety & Environment index (SEI)	> 70 > 75	795 700
5 Digitalisering	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	4.8	9	We nemen een centrale rol in het ontwikkelen van digitale diensten om het gebruik van data in logistieke ketens efficiënter te maken.	<ul style="list-style-type: none"> Opbrengst deling Digital Business Solutions Faciliteren van digitale diensten (PCS / Nautlogix / Pictos / Navigon) 	Digitalisering logistieke keten	# pilots/proofs of concept met users # pilots doorontwikkeld	5 3	7 5
6 Efficiënte en wendbare organisatie	Mens en organisatie	4.13	3	Onze organisatie wordt toekomstbestendig door in te zetten op klant- en marktgerichtheid. We verbeteren de efficiëntie van onze processen en de manier van samenwerken, zoals in 'Cases of Expertise'.	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkeronderzoek / HR-adviesraad Opportunity board Talentship Coax, Grow and Go 	Interne organisatie niet 'ready for the future'	Totwaars naleving efficiency binnen Havenbedrijf Rotterdam	> 5.3	3.3 (2016)
7 Groeimarkten	Marktleider in groeimarkten	4.4	9	We zetten in op groeimarkten om marktleider te blijven door te investeren in projecten in groeimarkten.	<ul style="list-style-type: none"> Investeringen in groeimarkten, ondermeer: LNG, verhuizing en Bolo 	Strategie niet en regelgeving zorgt voor ongelijk speelveld	Marktaandeel containers (in overslaglocaties)	30,3%	31%
8 (Cyber)security	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	4.8	3	We zien cybersecurity als een randvoorwaarde voor het goed functioneren van de belangrijkste nautische en logistieke processen en de verdere ontwikkeling van de digitalisering van de haven.	<ul style="list-style-type: none"> PERA-initiatief Cybermoets 	Haven doelwit van cyberaanval	Major incidents op vitale systemen	0	0
9 Kwaliteit haveninfrastructuur	Uitstekende vastgoedlocatie	4.6	9	Om de kwaliteit van de infrastructuur in het havengebied te verbeteren investeren wij in de ontwikkeling en onderhoud van hennepen, openbare infrastructuur en Montspacifische infrastructuur.	<ul style="list-style-type: none"> Investeringen in ontwikkeling van haveninfrastructuur Onderhoud van assets 	Beschikbare infrastructuur en bereikbaarheid haven	Kwaliteit infrastructuur World Economic Forum	Top 3	1
10 Nieuwe Markten	Koploper in ontwikkeling nieuwe markten	4.3	9	Het is de ambitie van het Havenbedrijf Rotterdam om koploper te zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten. Deze nieuwe markten moeten een duurzame waarde hebben of bijdragen aan het verduurzamen van bestaande activiteiten in de haven.	<ul style="list-style-type: none"> Diversificatie van het portfolio, bijv. locobased cluster Ontwikkelen van nieuwe activiteiten, bijv. offshore Ontwikkelen van nieuwe ondernemingen, bijv. BlockLab / KAMLAB 	Ontbreken voldoende relevante value propositions nieuwe markten/verdienmodellen	Doelmatigheid geïnvesteerde voor in nieuwe markten	Geen doelstelling	€ 21,5 mln

Scope van het jaarverslag

Dit jaarverslag geeft inzicht in de prestaties en resultaten van het Havenbedrijf Rotterdam in de periode van 1 januari tot en met 31 december 2017. Het jaarverslag over de periode 1 januari tot en met 31 december 2016 werd uitgebracht begin maart 2017 en is beschikbaar op onze website. Onze jaarverslagen beschrijven hoe het Havenbedrijf Rotterdam waarde creëert voor zijn stakeholders. We gaan in op geselecteerde materiële onderwerpen. Daarbij beogen we transparant te maken welke bijdrage het Havenbedrijf Rotterdam leverde aan het realiseren van de meest veilige, efficiënte en duurzame haven ter wereld. Deze ambitie streven we samen met onze partners na. De materiële onderwerpen zijn bepaald zoals hierboven beschreven.

De scope van het maatschappelijk verslag betreft de activiteiten van Havenbedrijf Rotterdam NV. Voor de jaarrekening

zijn de internationale deelnemingen van het Havenbedrijf Rotterdam op basis van materialiteit vrijgesteld van de consolidatieplicht. De materialiteitsanalyse voor het jaarverslag is eveneens gebaseerd op de activiteiten van Havenbedrijf Rotterdam, exclusief de deelnemingen. Dit betekent concreet dat wij niet rapporteren over maatschappelijke onderwerpen die spelen in de landen waar deze deelnemingen gevestigd zijn. In het verslagjaar 2017 vonden geen acquisities en desinvesteringen plaats.

Eigen bedrijf, havengebied en keten

Het Havenbedrijf Rotterdam beheert en ontwikkelt het Rotterdamse havengebied en wil de positie van haven van wereldklasse handhaven en versterken. Het Havenbedrijf kan op drie gebieden invloed uitoefenen: op het eigen bedrijf, op het havengebied en in de keten. De mate van invloed en het effect op onze omgeving en het milieu variëren per gebied.

Het effect van onze eigen bedrijfsvoering op de omgeving en het milieu is beperkt. De effecten van onze investeringen in het havengebied en op het transport van en naar het gebied zijn veel groter. Door samenwerking en dialoog met stakeholders oefenen wij onze invloed uit op het havengebied en de (transport)keten. Daaraan besteden wij ook aandacht in dit jaarverslag. De focus ligt hierbij op de prestaties en resultaten van het Havenbedrijf Rotterdam. Maar de scope en reikwijdte zijn breder. De materialiteitsanalyse maakt dit duidelijk. Het merendeel van de materiële thema's speelt op het niveau van het haven- en industriecomplex of keten.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de meest materiële thema's (categorie 1) en geeft aan op welke niveaus een thema speelt. Onder HbR verstaan wij onze eigen bedrijfsvoering, inclusief onze inkoopketen. Met HIC wordt het niveau van het haven- en industriecomplex inclusief Dordrecht aangeduid en met keten doelen we op de logistieke keten.

Thema	Niveau	Verantwoordelijk
Energietransitie	HbR, HIC, keten	CEO
Veiligheid haven en HbR	HbR, HIC	COO
Kwaliteit Scheepvaartafwikkeling	HIC	COO
Kwaliteit Haveninfrastructuur	HbR, HIC	COO
Nieuwe markten	HIC	CEO
Groeimarkten	HIC	CEO
Digitalisering	HbR, HIC, keten	CFO
Efficiënte en wendbare organisatie	HbR	CEO
Kennis en innovatie	HbR, HIC	CFO
(Cyber)Security	HbR, HIC	CFO/COO

Het overgrote deel van de thema's speelt op het niveau van het haven- en industriecomplex of op het niveau van de keten. Dit betekent dat wij op thema's acteren waarbij de mogelijke impact hoog is, maar onze invloed redelijk tot beperkt. Daarom nemen wij ook informatie op over wat we samen met stakeholders doen binnen het haven- en industriecomplex en de keten. Ook nemen we hier cijfers en KPI's over op, zoals CO₂-emissies, hernieuwbare energie en opgesteld vermogen wind.

Vergelijkingen andere havens of bedrijven

Waar mogelijk geven wij informatie over onze concurrentiepositie en vergelijkingen met andere havens of bedrijven, zoals bij [Overslag en marktaandeelen 2017](#), [Kwaliteit Haveninfrastructuur](#), [Transparantie](#), [Efficiënte en wendbare organisatie](#), [Kwaliteit Stakeholderdialoog](#) en [Bereikbaarheid](#). Deze vergelijkingen dienen als reflectie voor onze eigen prestatie en positie. Wij zijn bewust terughoudend met het opnemen van informatie over andere havens en/of andere bedrijven in ons jaarverslag.

Kwaliteitsborging van het jaarverslag

De kwaliteit van ons jaarverslag wordt geborgd door ons Management Control Systeem, door gebruikmaking van bestaande bronsystemen, door een zorgvuldige procesgang en door middel van controle door de Interne Audit Dienst en externe accountant.

Management Control Systeem

Dit jaarverslag steunt grotendeels op beschikbare informatie uit ons Management Control Systeem. Dit bestaat onder andere uit een jaarlijks planning- en controlproces, controleraamwerken en beleid en richtlijnen. Hiermee vindt sturing en beheersing plaats van materiële onderwerpen en onze impact op de omgeving. Daarnaast is er binnen het Havenbedrijf Rotterdam een risicobeheersingssysteem om de kans op verkeerde beslissingen te reduceren. Afdelingen worden hierbij ondersteund door risicomangementadviseurs en controllers. De Interne Audit Dienst voert periodiek audits uit. Ons controle- en risicobeheersingssysteem staat beschreven in het hoofdstuk Sturing en Beheersing.

Bronnen

Dit jaarverslag steunt op informatie en daaraan ten grondslag liggende definities en meetmethodes die in ons Management Control Systeem worden gebruikt. Over de geselecteerde materiële thema's en topics zijn data verzameld uit bestaande bronsystemen, managementrapportages (onder andere de kwartaalrapportages aan directie en commissarissen) en andere documentatie van afdelingen binnen het Havenbedrijf Rotterdam. Voor nautische data gebruikten we het operationele systeem van de Havenmeester (HaMIS). Voor commerciële, ruimtelijke, financiële en personele data benutten wij ons ERP-systeem (SAP). Wij onttrekken deze data elk kwartaal aan onze operationele systemen.

Het Havenbedrijf Rotterdam acht het van belang om transparant te zijn over de kwantitatieve prestaties en voortgang voor zowel aspecten binnen als buiten de directe invloedssfeer. Het Havenbedrijf Rotterdam is voor de informatie die buiten de directe invloedssfeer valt afhankelijk van informatie aangeleverd door externe partijen. Dit brengt inherente beperkingen met zich mee ten aanzien van het waarborgen van de betrouwbaarheid van deze informatie. Het Havenbedrijf Rotterdam kan weinig tot geen invloed uitoefenen op de totstandkoming ervan. Ten aanzien van de meest materiële aspecten heeft het Havenbedrijf Rotterdam vastgesteld dat inherente beperkingen geen materiële invloed uitoefenen op de betrouwbaarheid van de informatie.

In de definitielijst is voor iedere KPI de bron en meetfrequentie opgenomen.

Proces

Om de gewenste kwaliteit in het eindproduct te bereiken, werkte een aantal medewerkers van verschillende afdelingen intensief samen in projectverband. Halverwege 2017 startte het team met het bepalen van materiële onderwerpen, het schrijven van teksten en het onderbouwen van de teksten. Na afloop van het jaar 2017 werden financiële en niet-financiële cijfers toegevoegd en vond een consistentiecheck plaats tussen teksten en cijfers. Op 23 februari 2018 besprak de Algemene directie het verslag met de Raad van Commissarissen. Op 7 maart 2018 werd het verslag besproken met de Aandeelhouderscommissie, waarna publicatie op 13 maart 2018 plaatsvond. De datum van formele vaststelling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is 26 maart 2018.

Accountantscontrole

Wij hebben ons jaarverslag laten controleren door onze externe accountant. Voor deze controle verzamelden wij interne en externe bronnen om de opgenomen informatie in het verslag te onderbouwen. Wij hebben onze externe accountant opdracht gegeven zekerheid te verschaffen bij het jaarverslag. Bij de opdrachtverstrekking is het jaarverslag onderverdeeld in drie onderdelen:

1. Het verslag (exclusief de managementverklaring) en de Overige informatie.
2. De jaarrekening.
3. Inleiding en doorverwijzingen naar de website www.portofrotterdam.com.

Onderdeel 1 'het verslag' betreft de hoofdstukken 'Haven en Havenbedrijf Rotterdam', 'Externe Omgeving', 'Strategie en resultaten' en 'Sturing en Beheersing (exclusief de managementverklaring)'. Onderdeel 3 is niet in scope voor de controle. De toekomstgerichte informatie en de stakeholderinterviews zijn eveneens uitgesloten van de controle. Als onderdeel van de controle stelt de accountant vast dat het verslag is opgesteld in overeenstemming met de GRI Standards Core optie.

Toekomstgerichte informatie

In dit jaarverslag rapporteren wij over inspanningen en realisatie van doelstellingen in 2017. Daarnaast geven wij onze plannen en visie weer voor de toekomst. Deze zogenaamde toekomstgerichte informatie is te herkennen aan woorden als: beogen, verwachten, willen, overwegen, continueren, voorspellen, doel, doelstelling, verwachting, scenario, plan, visie, planning, ambitie, voornemen en voorspelling. Inherent aan toekomstverwachtingen is dat de uitkomsten onderhevig zijn aan risico's en onzekerheden en realisatie niet zeker is. Daarom verstrekt de externe accountant over de realisatie van toekomstgerichte informatie geen zekerheid.

Gehanteerde richtlijnen

Het jaarverslag ontwikkelden we aan de hand van de meest recente wet- en regelgeving, alsmede enkele leidende richtlijnen. Een selectie lichten we hieronder kort toe.

GRI-Standards

Het jaarverslag van 2017 voldoet aan de nieuwste richtlijn voor verslaggeving, de GRI Standards. Het GRI is wereldwijd een toonaangevende organisatie voor maatschappelijke jaarverslaggeving. GRI gaat uit van het materialiteitsprincipe: men rapporteert uitgebreider over onderwerpen die de organisatie en haar stakeholders als materieel aanmerken. Deze overstap zorgt er onder meer voor dat wij meer aandacht besteden aan de rapportage over de managementaanpak en de evaluatie hiervan.

De materiële onderwerpen koppelen we waar mogelijk aan gestandaardiseerde GRI-indicatoren, samengevat in de [GRI Content Index](#). Ten opzichte van vorig jaar stapten we over van de GRI G4-richtlijn naar de nieuwste GRI Standards (Core-optie).

EU richtlijn over niet-financiële informatie

De EU-richtlijn (2014/95/EU) over het rapporteren van niet-financiële informatie is in 2017 in Nederlandse wetgeving omgezet en geldt vanaf de verslaglegging over 2017. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft er voor gekozen om aan deze richtlijn te voldoen. Daarom rapporteren we over ons beleid ten aanzien van de aspecten milieu, sociaal en personeel, mensenrechten, anti-corruptie en diversiteit. Dit jaarverslag voldoet aan deze richtlijn. De informatie over deze aspecten integreerden we in verschillende onderdelen van het verslag.

Sustainable Development Goals

De zeventien Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties vormen het internationale referentiepunt voor duurzame ontwikkeling voor alle landen in de wereld. In het afgelopen jaar brachten we focus aan in de doelstellingen waar we als Havenbedrijf Rotterdam aan willen bijdragen. Van de dertien relevante SDG's maakten we een selectie van vier SDG's. Deze SDG's krijgen in dit verslag extra aandacht ([zie Sustainable Development Goals](#)).

Corporate Governance Code

Hoewel het Havenbedrijf Rotterdam niet beursgenoteerd is, voldoet de inrichting van ons bestuursmodel aan de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code. In vergelijking met de voorgaande Code gelden nu extra richtlijnen voor de inbedding van verantwoordelijkheden om langetermijnwaardecreatie te borgen.

7.2 Gecombineerde controleverklaring

Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de jaarrekening en het verslag 2017

Ons oordeel

Ons oordeel over de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Havenbedrijf Rotterdam N.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Ons oordeel over het verslag

Naar ons oordeel geeft het verslag, bestaande uit de in de volgende paragraaf gespecificeerde secties van het jaarverslag 2017 van Havenbedrijf Rotterdam N.V., in alle van materieel belang zijnde aspecten een betrouwbare en toereikende weergave van:

- het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar eindigend op 31 december 2017, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 Havenbedrijf Rotterdam N.V. te Rotterdam ('de vennootschap') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Tevens hebben wij de maatschappelijke verslaggeving zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag 2017 van de vennootschap gecontroleerd:

- Verslag bestaande uit de hoofdstukken "Haven en Havenbedrijf Rotterdam", "Externe omgeving", "Strategie en resultaten" en "Sturing en beheersing (exclusief de "Managementverklaring)"; en
- Overige informatie.

De informatie in deze secties ('het verslag') omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van Havenbedrijf Rotterdam N.V. ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2017.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in het verslag maken geen onderdeel uit van het verslag zelf dat door ons is gecontroleerd. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over de informatie buiten dit verslag.

Havenbedrijf Rotterdam N.V. heeft de reikwijdte van onze controle toegelicht in de sectie “toelichting op het jaarverslag”.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle van de jaarrekening uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen.

Wij hebben onze controle van het verslag uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' valt.

Deze controles zijn gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en het verslag' in deze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie over de jaarrekening en het verslag voldoende en geschikt is als basis voor onze oordelen over de jaarrekening en het verslag.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van Havenbedrijf Rotterdam N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing, inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Verslaggevingscriteria

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Havenbedrijf Rotterdam N.V. heeft haar verslaggevingscriteria voor de maatschappelijke verslaggeving ontwikkeld op basis van de Sustainability Reporting Standards van Global Reporting Initiative (GRI), zoals toegelicht in de sectie 'Toelichting op het jaarverslag'. De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van deze verslaggevingscriteria. De Algemene directie is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze verslaggevingscriteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Inherente beperkingen bij het onderzoek van het verslag

In het verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen door veranderingen in de veronderstellingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het verslag.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Inleiding;
- Het verslag;
- Overige informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole en de controle betreffende het verslag, of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Algemene directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening, het verslag en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de Algemene directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening en het verslag

De Algemene directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW;
- het opmaken van het verslag in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de sectie 'Toelichting op het jaarverslag', inclusief het identificeren van beoogde gebruikers, het bepalen van materiële onderwerpen en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. De door de Algemene directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het verslag en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de sectie 'Toelichting op het jaarverslag'. De Algemene directie is verantwoordelijk voor het bepalen of de toegepaste verslaggevingscriteria acceptabel zijn in deze situatie; en voor
- een zodanige interne beheersing die de Algemene directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en het verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Algemene directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de Algemene directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Algemene directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Algemene directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou

kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening en het Verslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven oordelen bij de jaarrekening en het verslag.

Onze controleoordelen beogen een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening en het verslag geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening en het verslag nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport.

Rotterdam, 23 februari 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. I. Bindels RA

Bijlage bij onze gecombineerde controleverklaring over de jaarrekening en assurance-rapport over het verslag 2017 van Havenbedrijf Rotterdam N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en het verslag nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening en het verslag

Wij hebben deze accountantscontrole van de jaarrekening en de controle betreffende het verslag professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen voor de controle van de jaarrekening en de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' voor de controle betreffende het verslag. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening en het verslag vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening en het verslag afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor

onze oordelen. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële en maatschappelijke verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door Algemene directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening en het verslag staan, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening en het verslag;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en het verslag en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening en het verslag een getrouw beeld geven van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Uitgevoerde werkzaamheden specifiek voor de jaarrekening:

- Het vaststellen dat de door de Algemene directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

Uitgevoerde werkzaamheden specifiek voor het verslag:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Algemene directie en de toelichtingen die daarover in het verslag staan;
- Het evalueren of het verslag de onderliggende transacties en gebeurtenissen zonder materiële afwijkingen weergeeft;
- Het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de prestaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor:
 - o het aanleveren van informatie voor; en
 - o het uitvoeren van interne controles op het verslag
- Het evalueren van relevante interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het verslag;
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor de onderbouwing van de informatie in het verslag;
- Het evalueren of het verslag is opgesteld "in overeenstemming met" GRI;
- Toetsen van de consistentie tussen de informatie in het verslag en de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze controleopdracht.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele

significante tekortkomingen in de interne beheersing.

7.3 Kerncijfers en KPI's

Overzicht Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's)

Een KPI is materieel voor het rapportagejaar indien deze inzicht geeft in de mate van realisatie van de strategische doelstellingen, ze van toepassing is op een materieel thema en er daadwerkelijk op is gestuurd door het management. Binnen de materiële KPI's is onderscheid aangebracht in kritische prestatie indicatoren en prestatie indicatoren. In de controle door de externe accountant hebben de kritische prestatie indicatoren extra focus gehad. In de KPI-tabel zijn nieuwe KPI's met een * gemerkt.

KPI's

Thema	Indicator	Doelstelling 2017	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Marktleider in groeiemarkten	Marktaandeel containers (in overslagvolume op basis van TEU)	30,3%	31,0%	29,4%
Koploper in ontwikkeling nieuwe markten	Daadwerkelijk geïnvesteerde euro's in nieuwe markten	-	€ 21,5 mln	€ 37,1 mln
Energietransitie	Voortgang investeringsbeslissing energie infrastructuur	Stoplicht		
Digitalisering	# pilots/proofs of concept met users	5	7	10
	# pilots doorontwikkeld	3	5	3
Veiligheid haven en HbR	# Major incidents nautisch	0	0	0
Kwaliteit scheepvaart afwikkeling	Nautische Safety Index (NSI)	> 7,0	7,95	7,53
	Safety & Environmental index (SEI)	> 7,5	7,99	8,01
Kwaliteit haveninfrastructuur	Kwaliteit infrastructuur World Economic Forum *	Top 3	1	1
Efficiënte en wendbare organisatie	Toename beleving efficiency binnen Havenbedrijf Rotterdam	>5,3	5,3 (2016)	5,3
(Cyber)security	Major incidents op vitale systemen *	0	0	-
Kennis & Innovatie	Aantal nieuw gevestigde start-ups PortXL	10	10	12

Toelichting bij de KPI's

Marktleider in groeimarkten

Marktaandeel containers (in overslagvolume op basis van TEU)

Het marktaandeel van Rotterdam ten aanzien van containeroverslag in de Hamburg–Le Havre range wordt berekend op basis van de overslagcijfers van de elf grootste havens in de Hamburg–Le Havre range. De cijfers worden per kwartaal ontvangen van de betreffende havenbedrijven in de Hamburg–Le Havre range. Deze doelstelling wordt per kwartaal gemeten. Informatie komt uit overslagrapportages van de betreffende havens en loopt een kwartaal achter.

Koploper in ontwikkeling nieuwe markten

Daadwerkelijk geïnvesteerde euro's in nieuwe markten

Nieuwe markten wordt gedefinieerd als logistieke ketens waar het Havenbedrijf Rotterdam nog niet actief in was op het moment van het opstellen van de Ondernemingsstrategie in 2015. Dit zijn polymeren, biomassa, biochemicals, ijzererts hub, ruwe olie hub en nieuwe goederensoorten binnen heavy lift project cargo. Per kwartaal worden de investeringen in nieuwe markten gemeten. Uit SAP komt een lijst met de werkelijke gemaakte investeringen op projectniveau. Op dit projectniveau wordt bepaald welke betrekking hebben op nieuwe markten.

Energietransitie

Voortgang investeringsbeslissing energie-infrastructuur

Voortgang wordt gedefinieerd als het nemen van een investeringsbeslissing voor een project binnen energie-infrastructuur. Er is dan sprake van een faseovergang in de projectfunnel van het Havenbedrijf Rotterdam. Deze doelstelling wordt per kwartaal gemeten.

Digitalisering

Aantal pilots/proofs of concept met users

Een idee, een concept of een product dat in samenwerking met klanten wordt uitgewerkt als demonstratie. De voortgang wordt per kwartaal gemeten.

Aantal pilots doorontwikkeld

Een pilot / proof of concept dat verder wordt doorontwikkeld op basis van de resultaten in voorgaande fase. De voortgang wordt per kwartaal gemeten.

Veiligheid haven en Havenbedrijf

Aantal major incidents

Een major incident is een significant scheepsongeval waarbij er: één of meer betrokken schepen verloren zijn gegaan, afgezien van zeer kleine vaartuigen, zoals sloepen of jachten voor zover de schade beperkt blijft tot materiële schade en/of; één of meer dodelijke slachtoffers zijn gevallen en/of; sprake is van grote financiële schade (schade minimaal één miljoen euro) en/of; ernstige schade aan het milieu is ontstaan, waaronder we langdurige schade aan het ecosysteem en/of directe ernstige schade voor de volksgezondheid verstaan, vervuiling die niet met eigen middelen is op te ruimen, mede afgemeten aan (inter-) nationale media aandacht en opschaling tot regionaal of landelijk niveau en/of; sprake is van een algehele stremming van de haven langer dan 24 uur of een stremming van essentiële delen van de haven (over land en/of water) voor langer dan 48 uur en/of; sprake is van langdurig negatieve imagoschade.

Deze KPI wordt per kwartaal gemeten. Voorvallen (waaronder morsingen en scheepsongevallen) worden geconstateerd door de verkeersbegeleiding op vaartuigen. Deze worden geregistreerd in HaMIS en gekoppeld aan de scheepsinformatie (identificatie, positie, lading). Op basis van de registratie van de gevolgen bepaalt het systeem de classificatie van het incident.

Kwaliteit scheepvaart afwikkeling

Safety and Environmental Index (SEI)

De Safety and Environmental Index meet de mate van naleving van de (zee)scheepvaartregels op het gebied van veiligheid en milieu. Dat gebeurt op basis van de bevindingen tijdens inspecties aan boord van schepen en de systematische controle van de mate waarin rederijen en agenturen hun wettelijke administratieve meldplichten naleven. De meetgebieden waaruit de SEI is opgebouwd, zijn transportveiligheid, haven-milieuveiligheid, maritieme milieuveiligheid en het kwaliteitsniveau van meldingen SGS.

Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. Tijdens de inspecties worden, aan de hand van wet en regelgeving, operationele instructies en inspectors judgement bijzonderheden vastgelegd bij het betreffende schip in HaMIS op een inspectiechecklist. Met deze ruwe inspectiedata wordt vervolgens de SEI berekend.

Nautische Safety Index (NSI)

De NSI is een indicator die de verkeersveiligheid in de Rotterdamse haven uitdrukt in een cijfer. Hierbij worden de significante scheepsongevallen en daadwerkelijke aanvaringen afgezet tegen het aantal scheepsbezoeken. Een nautisch ongeval wordt beschouwd als significant indien één of meer van de volgende factoren voorkomen: dodelijke of zwaargewonde slachtoffers, grote vaarweg-, scheeps-, lading- of milieuschade of als er een volledige stremming is geweest van één uur of meer.

Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. Elk ongeval wordt geclassificeerd naar ernst. De definities die worden gevolgd, stammen uit de 'Code for the investigation of Marine Casualties and Incidents IMO RESOLUTION A.849(20) aangenomen op 27 November 1997'. Iedere maand wordt een score berekend over die bewuste maand met de elf voorgaande maanden. Dit om mogelijke seizoensinvloeden te elimineren. De categorisering van de ongevallen wordt getoetst door een commissie met hierin ook twee externe adviseurs.

Kwaliteit infrastructuur World Economic Forum

Plaats van Nederland op de Global Competitiveness Report. In dit report wordt een ranglijst gemaakt door te kijken naar verschillende factoren, waaronder de kwaliteit van de infrastructuur van de havens in een land.

Eenmaal per jaar wordt dit gerapporteerd.

Efficiënte en wendbare organisatie

Toename beleving efficiency binnen Havenbedrijf

De score van medewerkers dat het Havenbedrijf Rotterdam als een efficiënte organisatie ervaart. Het medewerkersonderzoek is de bron voor deze doelstelling. Het medewerkersonderzoek wordt om het jaar uitgevaardigd aan de medewerkers. Dit onderzoek wordt door een gecontracteerde externe partij gedaan op verzoek van de afdeling Human Resources.

(Cyber)security

Major incidents op vitale systemen

Cyberaanvallen die leiden tot uitval van onze kritische systemen. Cybersecurity is een randvoorwaarde voor het goed functioneren van de nautische en logistieke processen en de verdere digitalisering van de haven. Alle security incidenten worden gelogd.

Een groot incident wordt direct gerapporteerd, andere incidenten worden eenmalig gerapporteerd. Deze doelstelling wordt één keer per jaar gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen.

Kennis en innovatie

Aantal nieuw gevestigde start-ups

Het aantal nieuwe start-ups dat zich gevestigd heeft in Nederland na het doorlopen van het programma van PortXL. Deze doelstelling wordt een keer per jaar gemeten op basis van het aantal start-ups die het PortXL programma doorloopt.

Kerncijfers

Overslag

Overslag Rotterdamse haven*

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2016	2017	Verschil (aantal)	Verschil (%)
Ertsen en schroot	31.229	31.166	-63	-0,2%
Kolen	28.443	25.752	-2.691	-9,5%
Agribulk	10.449	11.143	694	6,6%
Biomassa	56	414	358	635,9%
Overig droog massagoed	12.123	11.694	-429	-3,5%
Subtotaal Droog Massagoed	82.301	80.169	-2.132	-2,6%
Ruwe olie	101.858	104.179	2.321	2,3%
Minerale olieproducten	88.761	79.207	-9.554	-10,8%
LNG	1.705	1.986	281	16,5%
Overig nat massagoed	31.195	28.911	-2.284	-7,3%
Subtotaal Nat Massagoed	223.519	214.283	-9.236	-4,1%
TOTAAL MASSAGOED	305.820	294.452	-11.368	-3,7%
Deepsea	81.322	89.172	7.850	9,7%
Feeder	20.471	25.389	4.918	24,0%
Shortsea	25.270	28.082	2.812	11,1%
Containers	127.063	142.643	15.580	12,3%
Roll on/roll off	22.412	23.805	1.393	6,2%
Overig stukgoed	5.881	6.456	575	9,8%
Breakbulk	28.293	30.261	1.968	7,0%
TOTAAL STUKGOED	155.356	172.904	17.548	11,3%
TOTALE OVERSLAG	461.176	467.354	6.178	1,3%
Totaal in aantallen containers	7.413.548	8.194.232	780.684	10,5%
Totaal in aantallen TEU	12.385.168	13.734.334	1.349.166	10,9%

*Inclusief overslag terminals noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslag betreft voor 2017 3,8% van het totale overslagvolume van de aan-en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt daarom niet in de financiële verslaglegging meegenomen.

Overslag goederen in de haven van Rotterdam*

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2013	2014	2015	2016	2017
Ertsen en schroot	35.944	34.075	33.865	31.229	31.166
Kolen	30.675	30.401	30.691	28.443	25.752
Agribulk	10.318	11.266	10.834	10.449	11.143
Biomassa	475	281	75	56	414
Overig droog massagoed	12.249	12.850	12.274	12.123	11.694
Subtotaal Droog Massagoed	89.186	88.593	87.739	82.301	80.168
Ruwe olie	91.054	95.388	103.091	101.858	104.179
Minerale olieproducten	81.608	75.006	88.496	88.761	79.207
LNG	756	1.206	2.307	1.705	1.986
Overig nat massagoed	33.381	30.899	30.746	31.195	28.911
Subtotaal Nat Massagoed	206.799	202.498	224.640	223.519	214.282
TOTAAL MASSAGOED	295.986	291.091	312.379	305.820	294.450
Deepsea	78.041	82.650	80.935	81.322	89.172
Feeder	18.650	18.993	19.266	20.471	25.389
Shortsea	24.559	25.954	26.044	25.270	28.082
Containers	121.250	127.598	126.245	127.063	142.642
Roll on/roll off	18.512	20.005	22.030	22.412	23.805
Overig stukgoed	4.716	6.039	5.709	5.881	6.456
Breakbulk	23.228	26.044	27.739	28.293	30.262
TOTAAL STUKGOED	144.478	153.642	153.984	155.356	172.904
TOTALE OVERSLAG	440.464	444.733	466.363	461.176	467.354
Totaal in aantallen containers	7.006.301	7.386.528	7.329.640	7.413.548	8.194.232
Totaal in aantallen TEU	11.621.249	12.297.570	12.234.535	12.385.168	13.734.334

*Genoemde overslagcijfers zijn inclusief de overslag op de terminals aan de noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslagcijfers zijn voor 2017 3,8% van het totale overslagvolume van de aan-en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt daarom niet in de financiële verslaglegging meegenomen.

Aanvoer goederen in de haven van Rotterdam*

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2013	2014	2015	2016	2017
Ertsen en schroot	33.161	32.221	31.493	29.328	29.256
Kolen	30.388	29.926	30.378	28.203	25.216
Agribulk	8.849	9.981	9.672	9.700	10.268
Biomassa	435	273	61	56	379
Overig droog massagoed	8.981	9.021	8.697	8.634	8.823
Subtotaal Droog Massagoed	81.814	81.421	80.302	75.921	73.941
Ruwe olie	90.440	94.984	101.723	100.774	103.332
Minerale olieproducten	46.276	42.527	49.045	46.980	40.820
LNG	571	763	1.456	1.040	1.284
Overig nat massagoed	19.839	19.128	19.013	19.010	18.245
Subtotaal Nat Massagoed	157.126	157.402	171.237	167.804	163.681
TOTAAL MASSAGOED	238.940	238.824	251.539	243.725	237.622
Deepsea	40.466	43.192	41.688	42.728	46.919
Feeder	9.482	9.520	10.203	10.820	13.583
Shortsea	9.781	10.480	10.479	10.153	11.439
Containers	59.729	63.193	62.369	63.701	71.941
Roll on/roll off	8.851	9.139	9.761	9.631	10.215
Overig stukgoed	3.248	4.022	3.910	4.138	4.151
Breakbulk	12.099	13.161	13.671	13.769	14.366
TOTAAL STUKGOED	71.828	76.354	76.040	77.470	86.307
TOTAAL AANVOER	310.768	315.178	327.579	321.195	323.929
Totaal in aantallen containers	3.634.620	3.853.169	3.522.033	3.866.499	3.940.733
Totaal in aantallen TEU	6.032.516	6.415.409	6.351.594	6.447.720	7.131.519

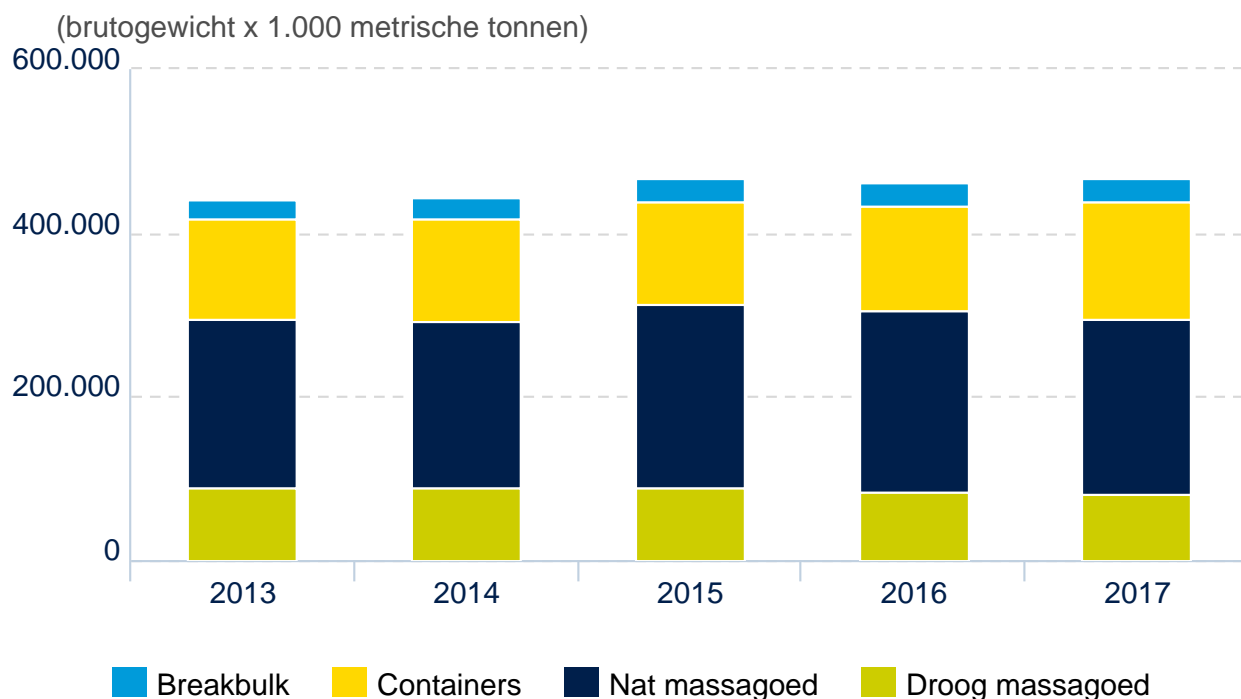
*Genoemde overslagcijfers zijn inclusief de overslag op de terminals aan de noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslagcijfers zijn voor 2017 3,8% van het totale overslagvolume van de aan-en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt daarom niet in de financiële verslaglegging meegenomen.

Afvoer goederen in de haven van Rotterdam*

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2013	2014	2015	2016	2017
Ertsen en schroot	2.783	1.854	2.372	1.900	1.910
Kolen	287	475	313	240	536
Agribulk	1.469	1.286	1.162	750	875
Biomassa	40	8	13	-	35
Overig droog massagoed	2.794	3.548	3.591	3.489	2.871
Subtotaal Droog Massagoed	7.373	7.172	7.437	6.379	6.227
Ruwe olie	614	403	1.367	1.084	847
Minerale olieproducten	35.332	32.479	39.451	41.781	38.387
LNG	185	443	852	665	701
Overig nat massagoed	13.542	11.771	11.733	12.185	10.666
Subtotaal Nat Massagoed	49.673	45.096	53.403	55.715	50.601
TOTAAL MASSAGOED	57.046	52.267	60.840	62.094	56.828
Deepsea container	37.576	39.458	39.247	38.594	42.253
Feeder containers	9.168	9.473	9.063	9.652	11.806
Shortsea container	14.778	15.474	15.566	15.117	16.642
Containers	61.522	64.405	63.876	63.363	70.701
Roll on/roll off	9.661	10.866	12.269	12.781	13.591
Overig stukgoed	1.467	2.017	1.799	1.743	2.305
Breakbulk	11.128	12.883	14.068	14.524	15.896
TOTAAL STUKGOED	72.650	77.288	77.944	77.887	86.597
TOTAAL AFVOER	129.696	129.555	138.784	139.981	143.425
Totaal in aantallen containers	3.371.681	3.533.359	3.807.607	3.547.049	4.253.499
Totaal in aantallen TEU	5.588.733	5.882.161	5.882.941	5.937.448	6.602.815

*Genoemde overslagcijfers zijn inclusief de overslag op terminals aan de noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt niet in de financiële verslaggeving meegenomen.

Goederenoverslag per goederensoort



Overslag Hamburg-Le Havre range

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2012	2013	2014	2015	2016
Rotterdam (Nederland)	441,5	440,5	444,7	466,4	461,2
Antwerpen (Belgie)	184,1	190,8	199,0	208,4	214,2
Hamburg (Duitsland)	130,9	139,1	145,7	137,8	138,2
Amsterdam (Nederland)	94,3	95,7	97,8	96,5	96,8
Bremerhaven (Duitsland)	84,0	78,8	78,3	73,4	74,2
Le Havre (Frankrijk)	63,5	67,2	66,9	68,3	65,4
Duinkerken (Frankrijk)	47,6	43,6	47,1	46,6	46,7
Zeebrugge (Belgie)	43,5	42,8	42,5	38,3	37,8
Zeeland Seaports (Nederland)	33,6	33,0	35,1	33,1	33,2
Gent (Belgie)	26,3	26,0	25,9	26,4	29,1
Wilhelmshaven (Duitsland)	26,2	24,5	24,2	29,0	26,2

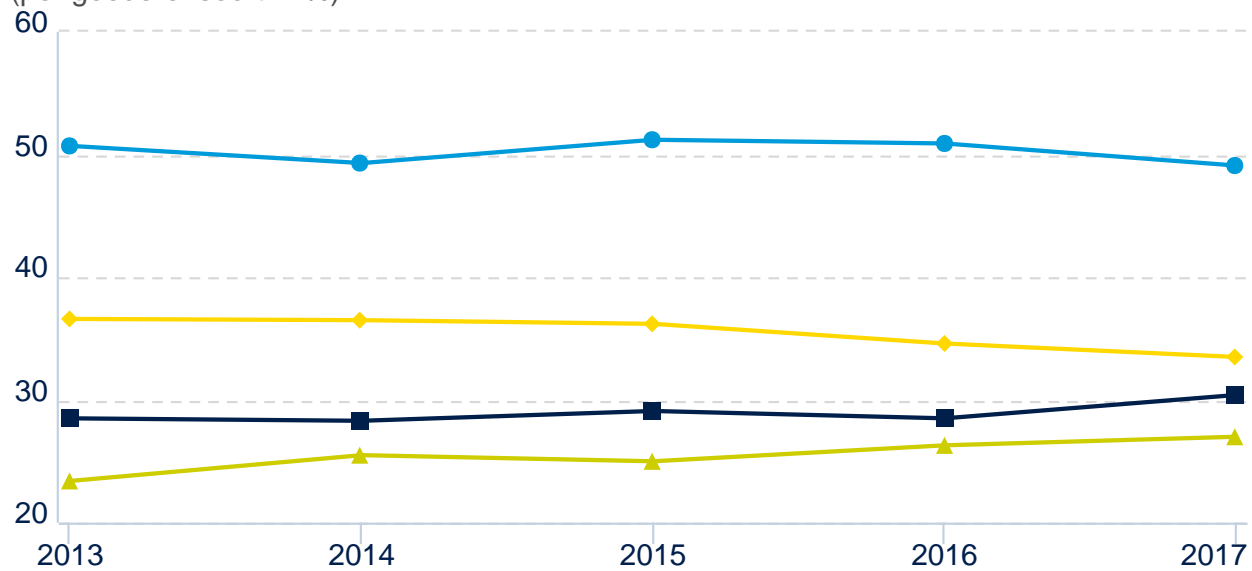
* Overslag 2017 andere havens pas na het eerste kwartaal beschikbaar

* Bron: havens Hamburg - Le Havre range

Marktaandeel

Marktaandeel Rotterdam per goederensoort in Hamburg-Le-Havre range*

(per goederensoort in %)

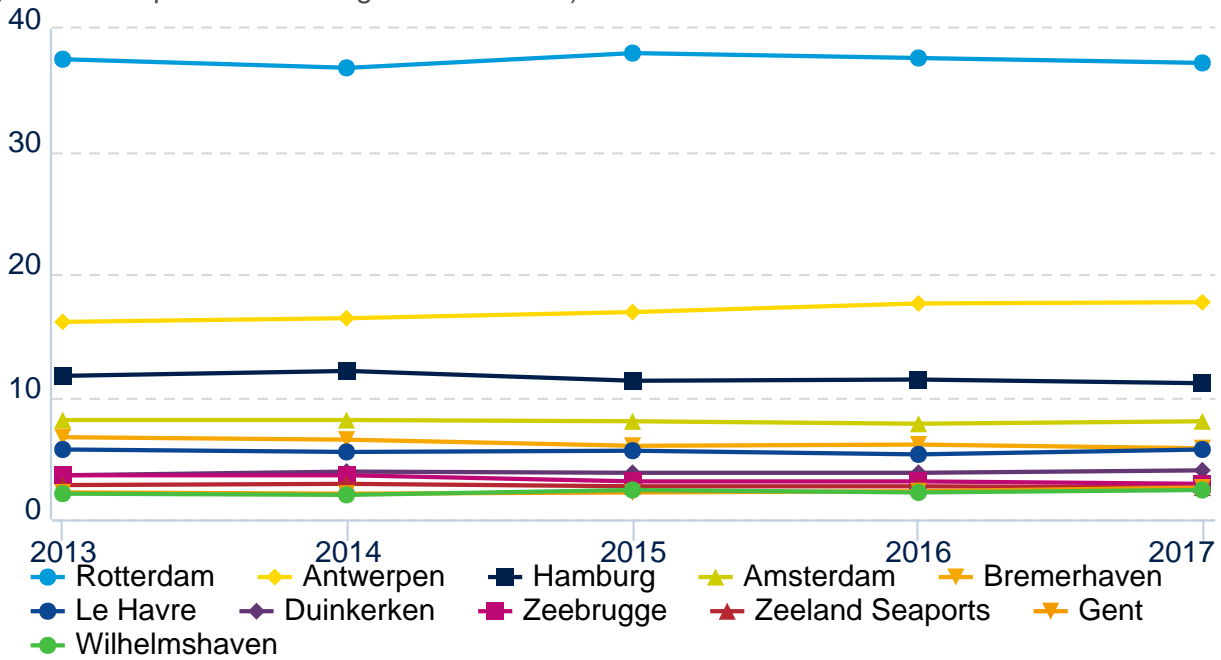


—●— Nat massagoed —◆— Droog massagoed —■— Containers —▲— Breakbulk

De marktaandelen zijn gebaseerd op overslagcijfers t/m het derde kwartaal.

Ontwikkeling marktaandeel Hamburg-Le Havre range

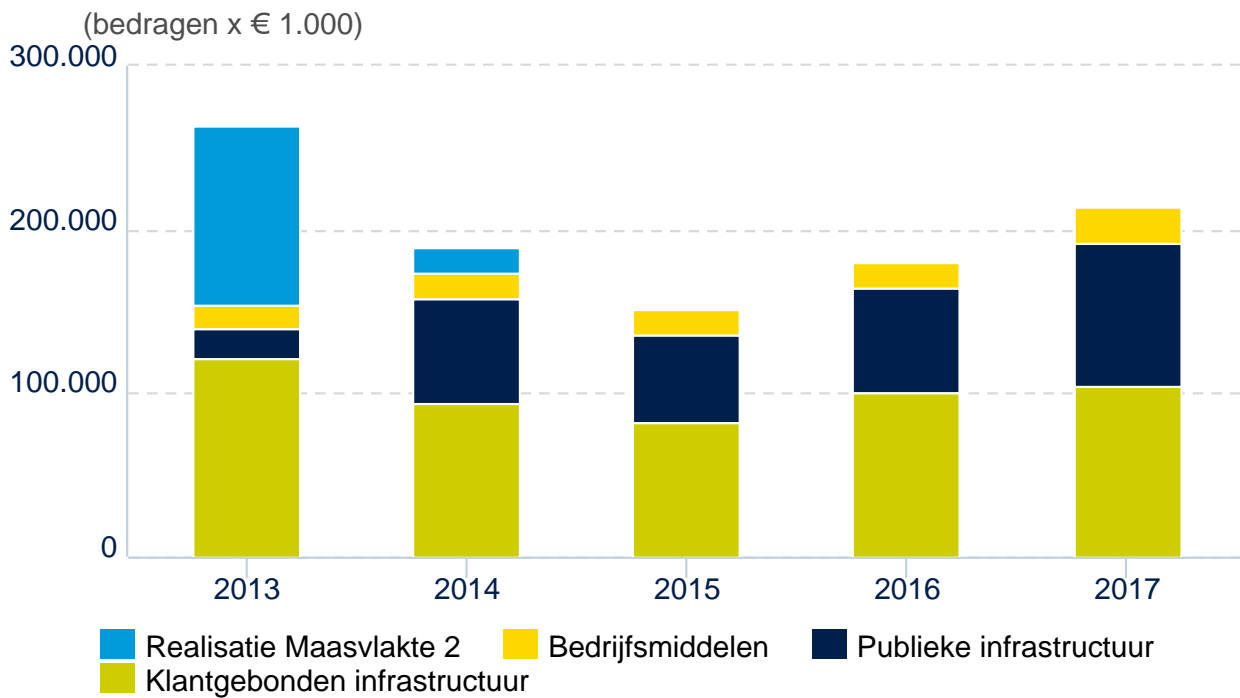
(gebaseerd op totale overslag in tonnen in %)



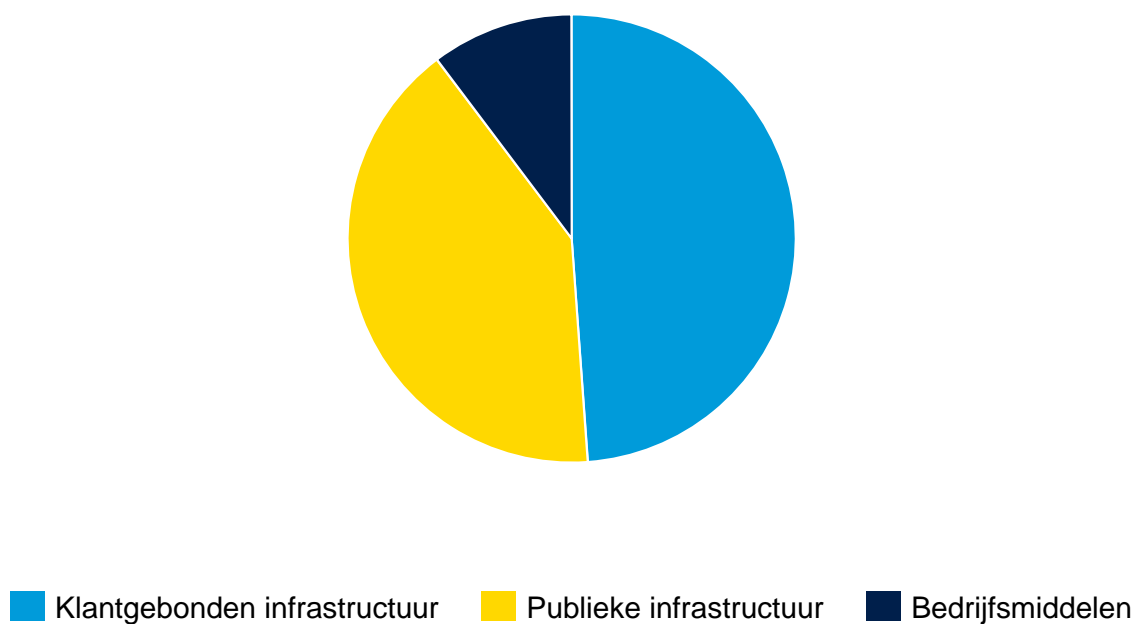
De marktaandeel zijn gebaseerd op de overslagcijfers tot en met het derde kwartaal 2017.

Investerings

Investeringsuitgaven Havenbedrijf Rotterdam - per type

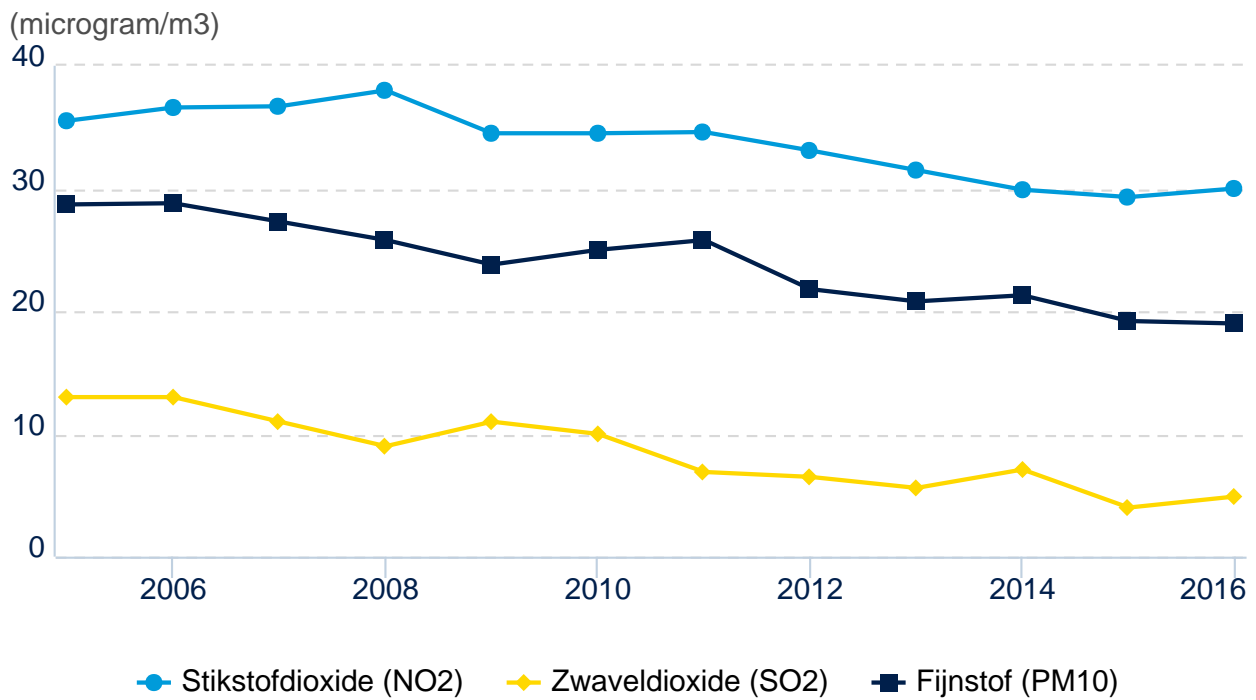


Investerings per type (2017)



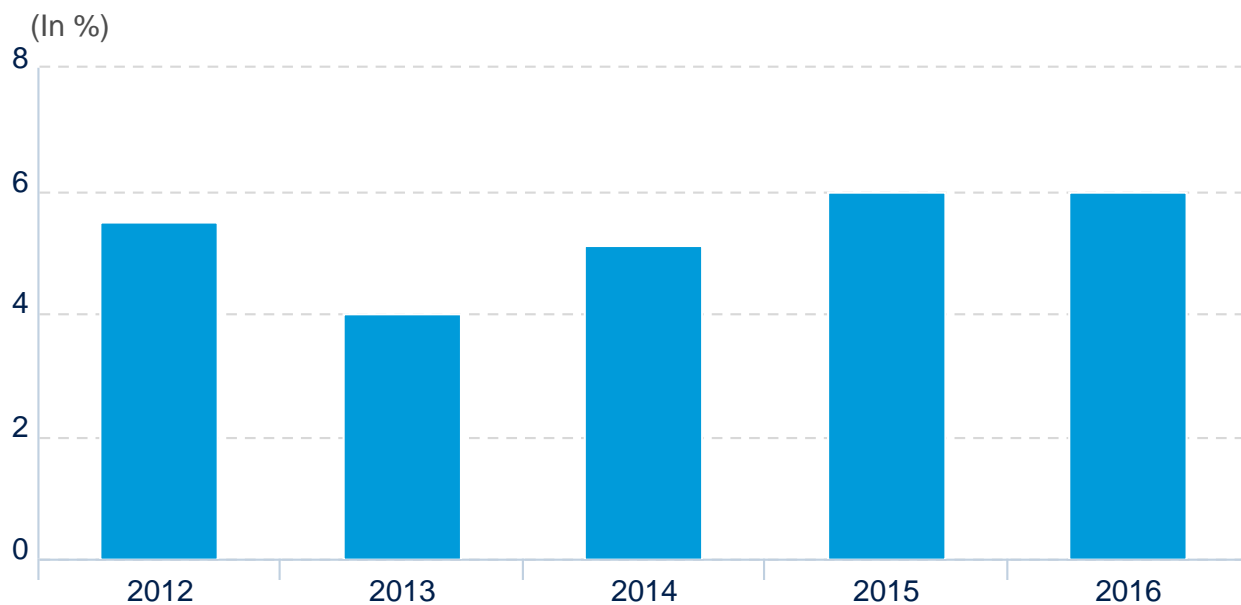
Luchtkwaliteit

Concentratie NO2, SO2 en PM10 in regio (jaargemiddeldes)



Hernieuwbare bronnen

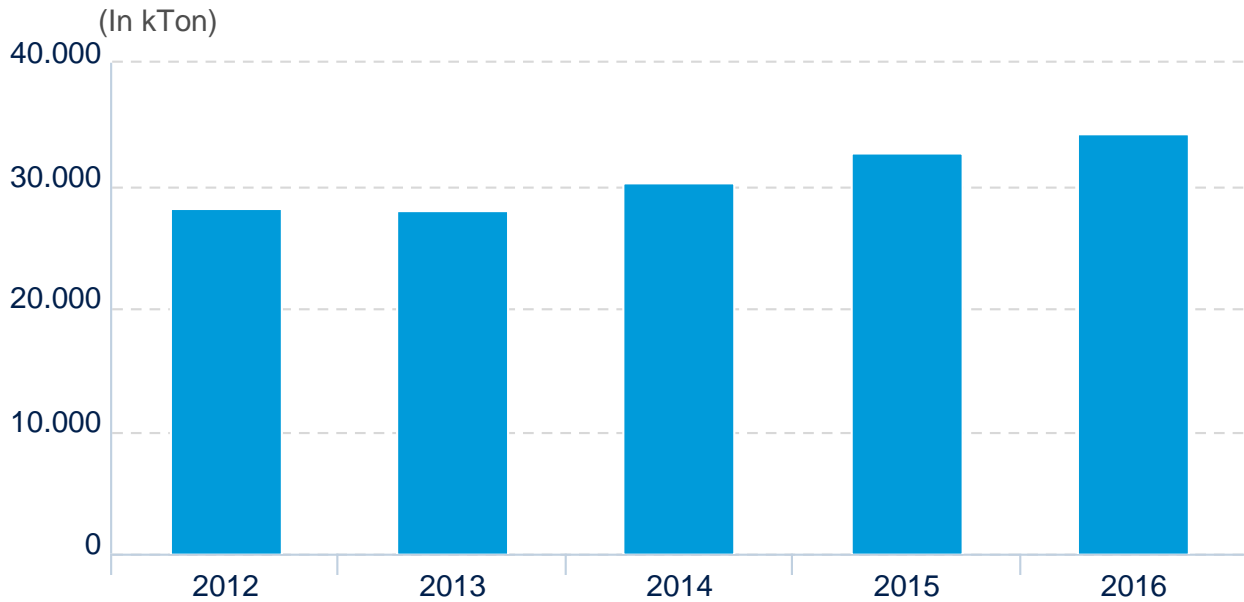
Aandeel energie uit hernieuwbare bronnen haven



Scope van bovenstaande indicator is gewijzigd t.o.v. vorig jaar. Rapportage vind nu plaats over de haven. Dit is van toepassing op alle gerapporteerde jaren.

CO₂-emissies

CO₂-uitstoot regio Rotterdam



Bron: DCMR

CO₂-footprint Havenbedrijf Rotterdam

In kton	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Scope 1	6,4	6,1	6,1	6,0	6,2	6,8	5,9
Scope 2	0,4	0,7	0,7	0,7	0,1	0,1	0,1
Scope 3	2,4	2,4	2,4	2,4	2,5	2,7	2,7
Totaal	9,2	9,2	9,2	9,1	8,8	9,6	8,7

De footprint is gebaseerd op de **ISO 14064**-standaard. In 2017 maakten wij gebruik van dezelfde scope-indeling als in vorige jaren:

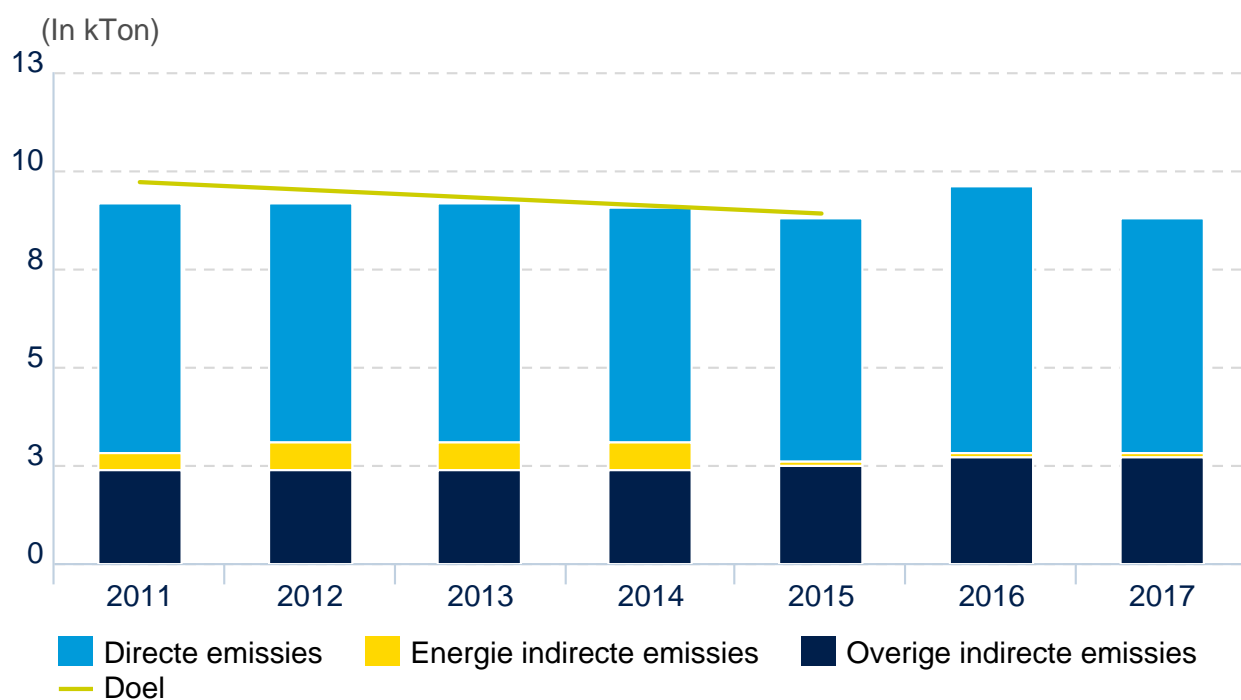
Scope 1 omvat directe emissies door het verbruik van brandstoffen. Hieronder valt het brandstofverbruik van operationele voertuigen.

Scope 2 omvat de indirecte emissies gerelateerd aan energie en stadswarmteverbruik. Hieronder valt het energieverbruik van operaties en objecten in beheer bij het Havenbedrijf Rotterdam, bijvoorbeeld bruggen, verlichting van gebouwen en publieke verlichting. Verder bestaat scope 2 uit elektriciteitsverbruik en stadsverwarming van gehuurde kantoren.

Scope 3 omvat de CO₂-uitstoot als gevolg van zakenvluchten en woon-werkverkeer van medewerkers.

2016 scope 1 data zijn gecorrigeerd t.o.v. vorig jaar vanwege een correctie van het brandstofgebruik van patrouille vaartuigen. Data gerapporteerd in 2016: 6,3 kton

CO₂-footprint Havenbedrijf Rotterdam



Kwaliteit scheepvaartafwikkeling

Historisch overzicht Havenmeester

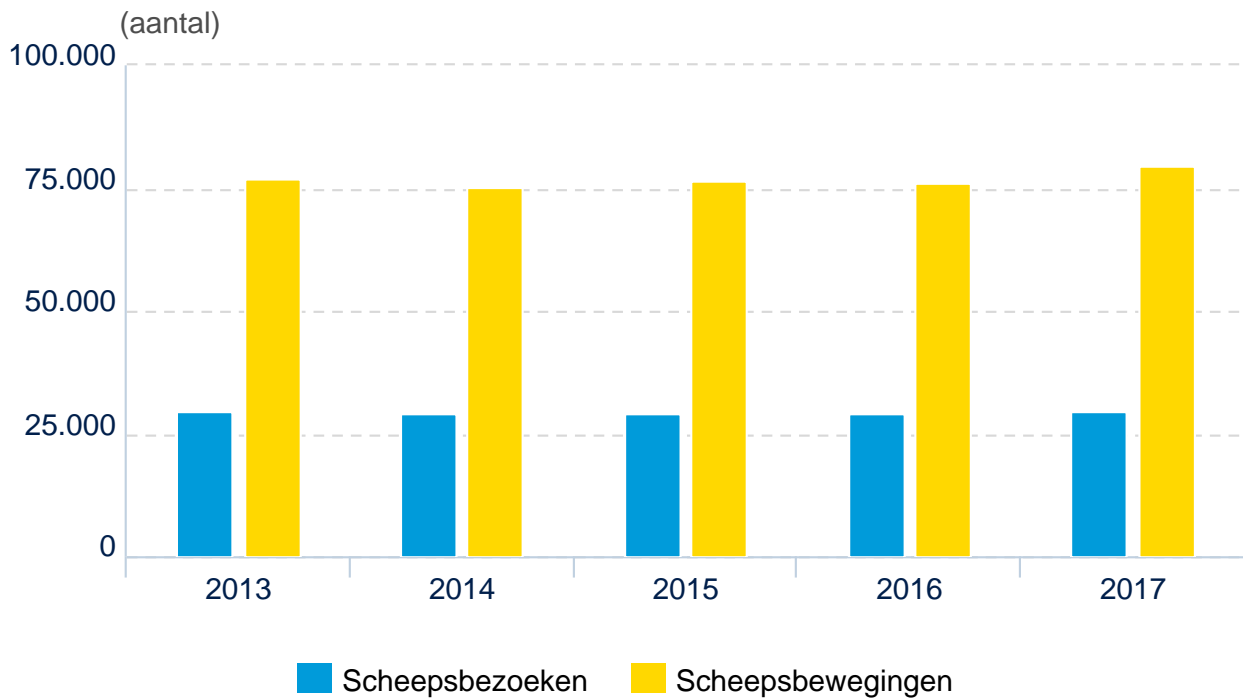
	2013	2014	2015	2016	2017
Bezoeken					
Tankschepen	8.869	8.254	8.466	8.133	8.150
Droge bulk	1.117	1.084	1.067	1.080	1.122
General Cargo	9.331	9.326	9.413	9.577	9.768
Volcontainer	7.262	7.525	7.270	7.393	7.668
Overige*	2.869	2.838	2.906	2.839	2.938
Totaal	29.448	29.027	29.122	29.022	29.646
Veilig					
Scheepsbewegingen	77.025	75.107	76.527	76.048	79.598
Nautische Safety Index**	-	-	-	7,53	7,95
Safety Environmental Index***	-	-	-	8,01	7,99
Schoon					
Waterverontreinigingen	215	206	221	201	151

*Door de ingebruikname van een nieuw systeem (HaMIS ipv IVS) zijn sommige schepen sinds medio 2013 anders ingedeeld. Schepen die in de overige klasse vielen, zijn sinds 2013 met name ingedeeld in de klasse 'general cargo'.

**Door een gewijzigde rekenmethode in 2016 is de periode 2012-2015 gelijk gesteld aan het rapportcijfer 7.

***In 2017 is de definitie en de wijze van berekening aangepast. De doelstelling is gesteld op 7,5.

Scheepsbezoeken en scheepsbewegingen (zeevaart)

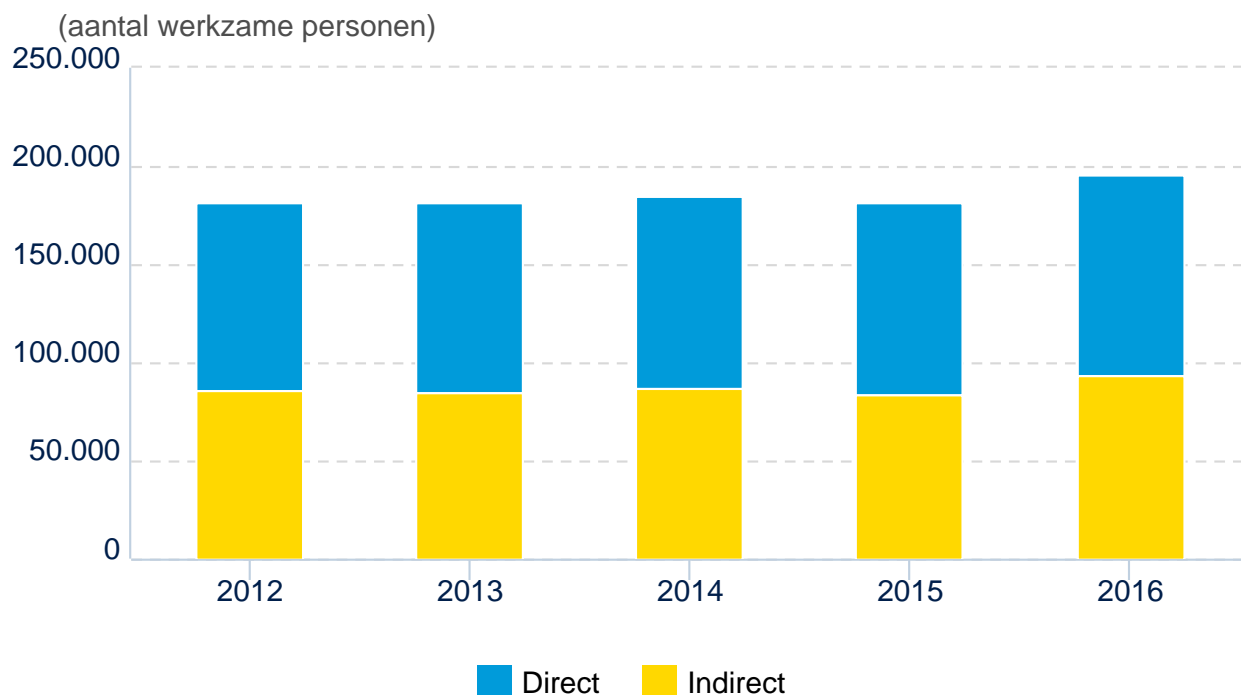


*Een scheepsbezoek is de fysieke binnenkomst van een aangemeld zeeschip in de Rotterdamse haven.

**Scheepsbewegingen zijn feitelijk plaatsgevonden reizen binnen een scheepsbezoek.

Werkgelegenheid

Werkgelegenheid haven Rotterdam (inclusief Dordrecht)



Bron: Havenmonitor

Mens en organisatie

Historisch overzicht personeel

	2013	2014	2015	2016	2017
Verhouding parttime/fulltime					
Parttime - DHMR	27	27	25	28	30
Parttime - Overig	112	121	123	116	124
Parttime - Totaal	139	148	148	144	154
Fulltime - DHMR	441	440	438	434	426
Fulltime - Overig	538	540	527	552	584
Fulltime - Totaal	979	980	965	986	1.010
Totaal	1.118	1.128	1.113	1.130	1.164

Verhouding man-vrouw - Totaal					
Man - DHMR	435	433	425	419	414
Man - Overig	411	412	406	420	441
Man - Totaal	846	845	831	839	855
Vrouw - DHMR	33	34	38	43	42
Vrouw - Overig	239	249	244	248	267
Vrouw - Totaal	272	283	282	291	309
Totaal	1.118	1.128	1.113	1.130	1.164

Verhouding man-vrouw - Management					
Man management - DHMR	6	6	5	6	17
Man management - Overig	47	51	51	56	49
Man management - Totaal	53	57	56	62	66
Vrouw management - DHMR	1	1	1	1	4
Vrouw management - Overig	14	12	11	15	16
Vrouw management - Totaal	15	13	12	16	20
Totaal	68	70	68	78	86

Leeftijd - DHMR					
< 30 jaar	27	28	27	21	22
30 - 39 jaar	82	83	84	86	78
40 - 49 jaar	133	128	120	121	121
50 - 60 jaar	196	191	185	182	181
> 60 jaar	30	37	47	52	54
Totaal	468	467	463	462	456

Leeftijd - Overig					
< 30 jaar	27	34	39	50	63
30 - 39 jaar	191	177	166	165	155

	2013	2014	2015	2016	2017
40 - 49 jaar	224	235	230	221	238
50 - 60 jaar	177	174	170	185	197
> 60 jaar	31	41	45	47	55
Totaal	650	661	650	668	708

Dienstjaren - DHMR

0 - 5 jaar	58	56	56	66	69
6 - 10 jaar	51	44	49	47	50
11 - 15 jaar	69	86	78	72	59
> 15 jaar	290	281	280	277	278
Totaal	468	467	463	462	456

Dienstjaren - Overig

0 - 5 jaar	262	227	202	225	258
6 - 10 jaar	106	135	156	150	155
11 - 15 jaar	125	129	114	106	91
> 15 jaar	157	170	178	187	204
Totaal	650	661	650	668	708

Ziekteverzuim

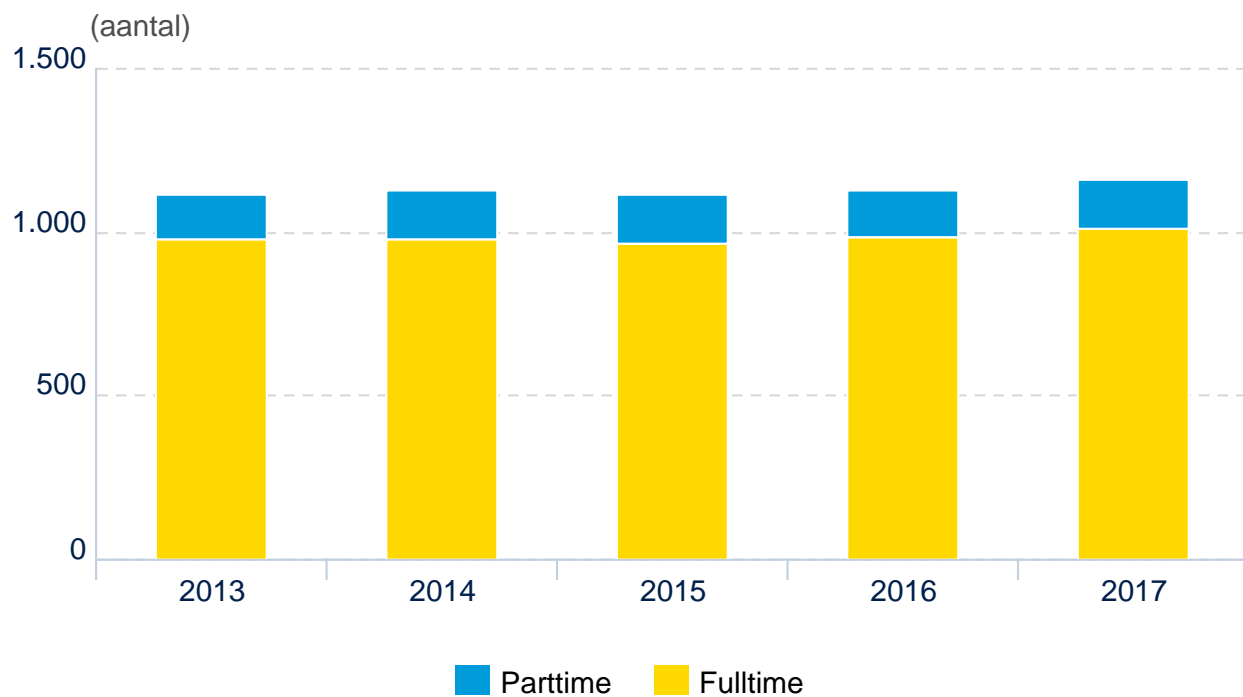
Ziekteverzuimpercentage - DHMR	4,68%	4,34%	6,28%	5,75%	7,13%
Ziekteverzuimpercentage - Overig	3,15%	3,21%	3,04%	3,29%	3,83%
Ziekteverzuimpercentage - Totaal	3,78%	3,68%	4,10%	4,23%	5,12%

Gemiddelde leeftijd (jaren)

Alle medewerkers - DHMR	47,4	47,5	47,9	48,2	48,4
Alle medewerkers - Overig	44,6	44,8	44,8	44,8	45,1
Alle medewerkers - Totaal	45,8	45,9	46,1	46,2	46,4
Management - DHMR	48,7	49,7	51,0	51,6	51,4
Management - Overig	47,8	47,7	48,1	47,4	49,0
Management - Totaal	47,9	47,9	48,4	47,7	49,6
Nieuwe medewerkers - DHMR	33,9	31,5	33,4	32,8	31,3
Nieuwe medewerkers - Overig	38,9	35,9	34,9	34,6	37,2
Nieuwe medewerkers - Totaal	37,9	34,9	34,6	34,2	36,1

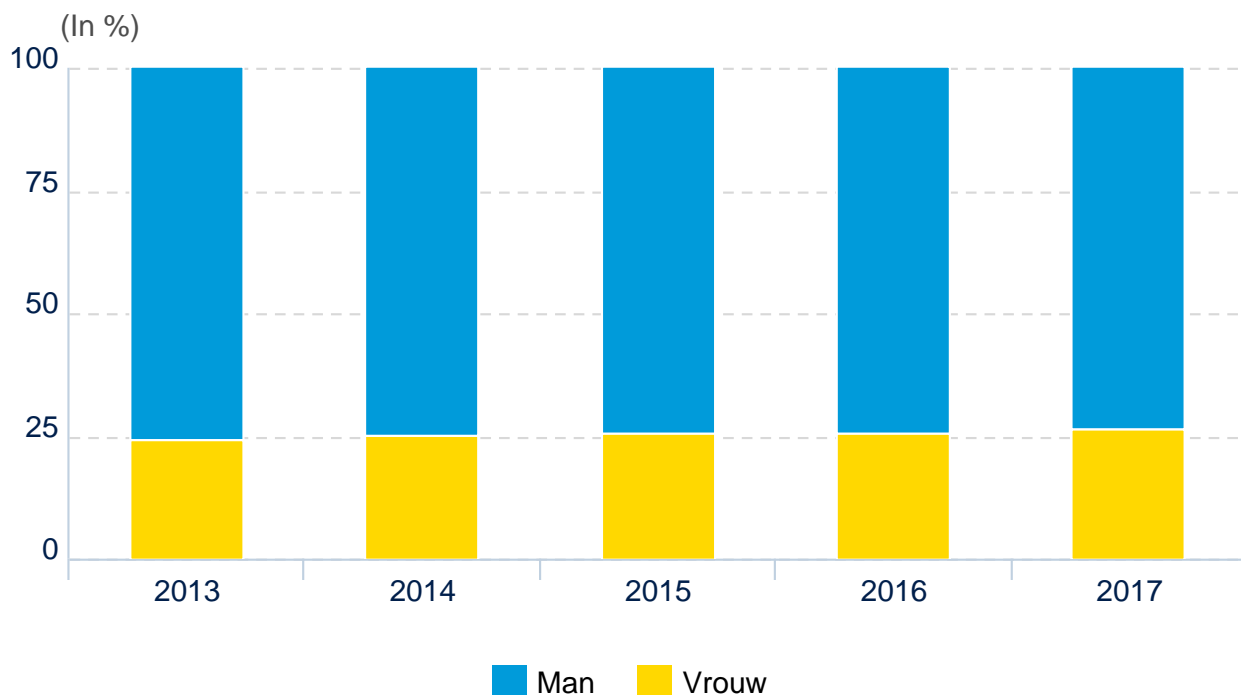
Verhouding parttime/fulltime

Verhouding parttime/fulltime-Havenbedrijf totaal

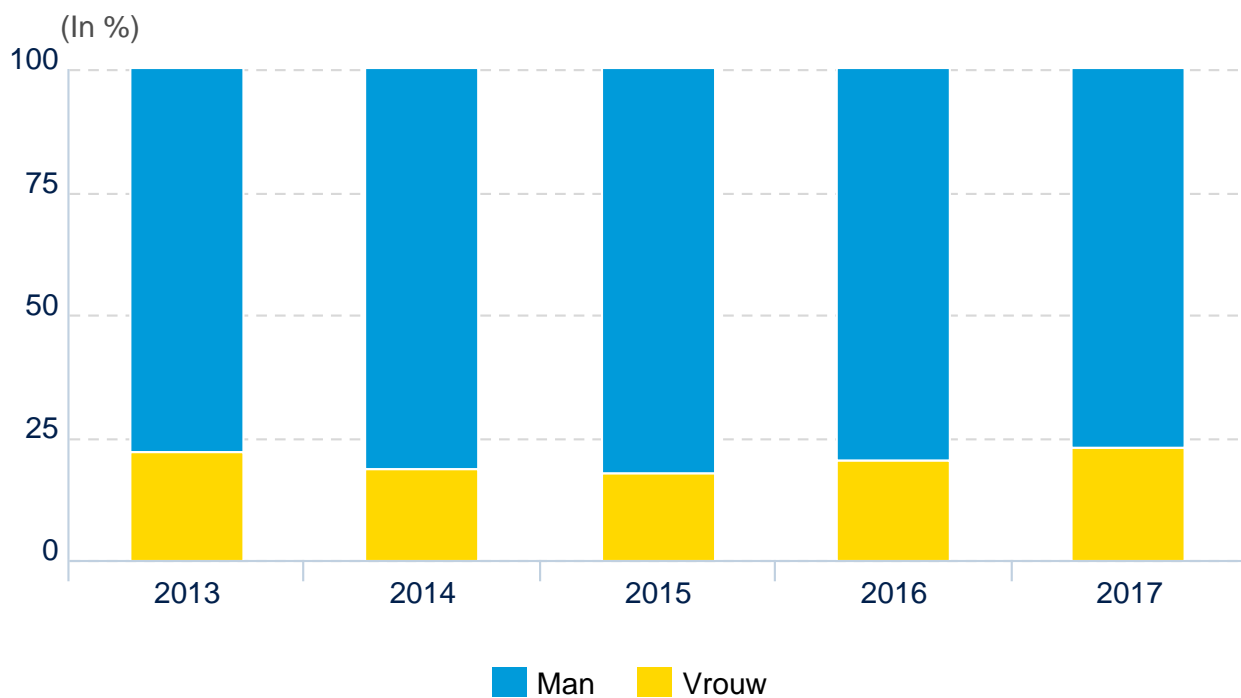


Diversiteit

Man-vrouwverhouding- Havenbedrijf totaal

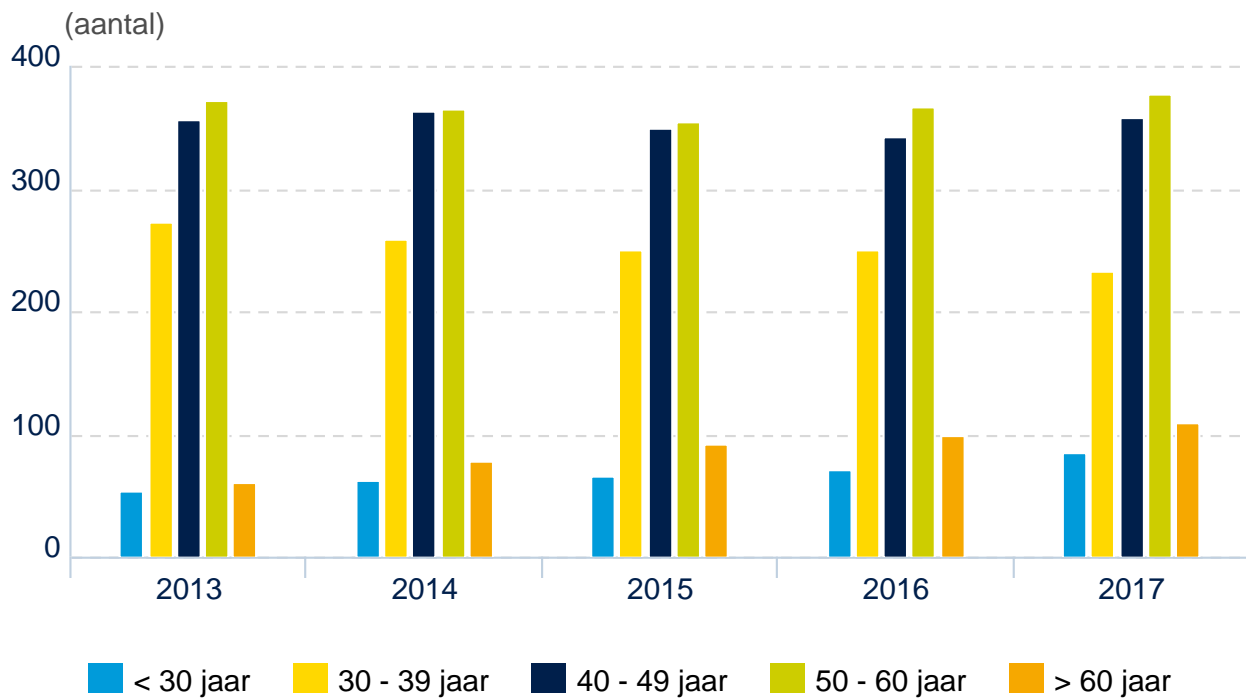


Man-vrouwverhouding-Management-Havenbedrijf totaal

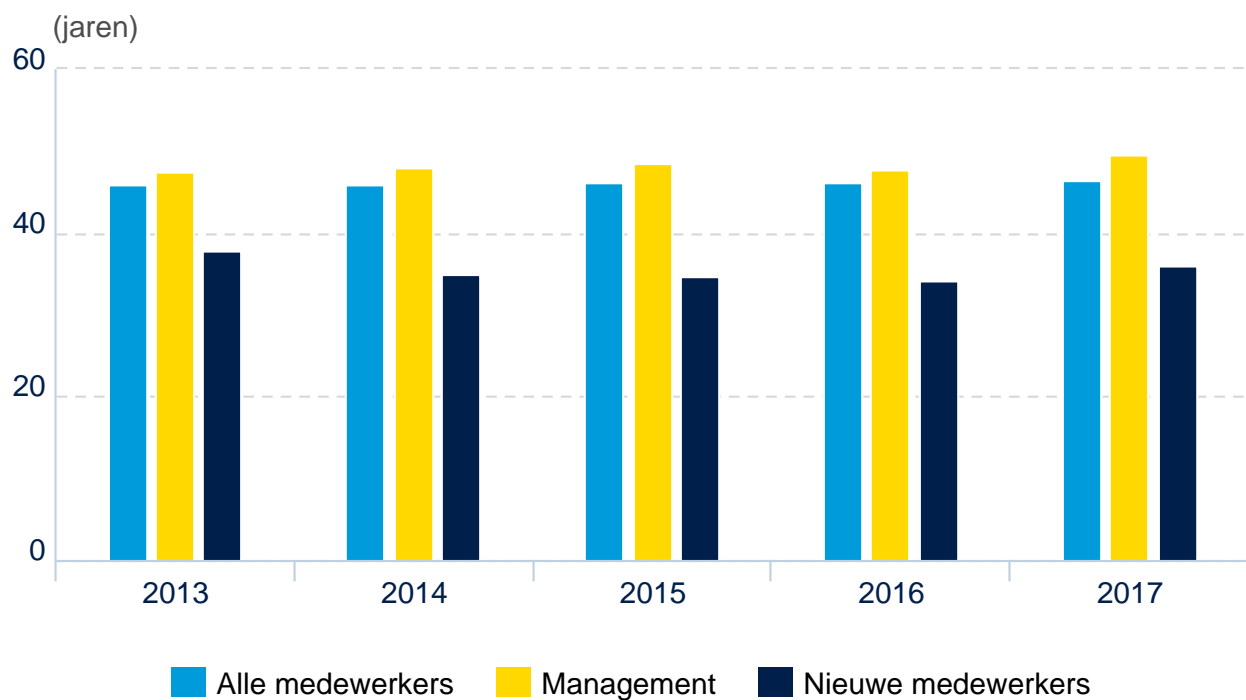


Leeftijd

Leeftijd medewerkers - Havenbedrijf totaal

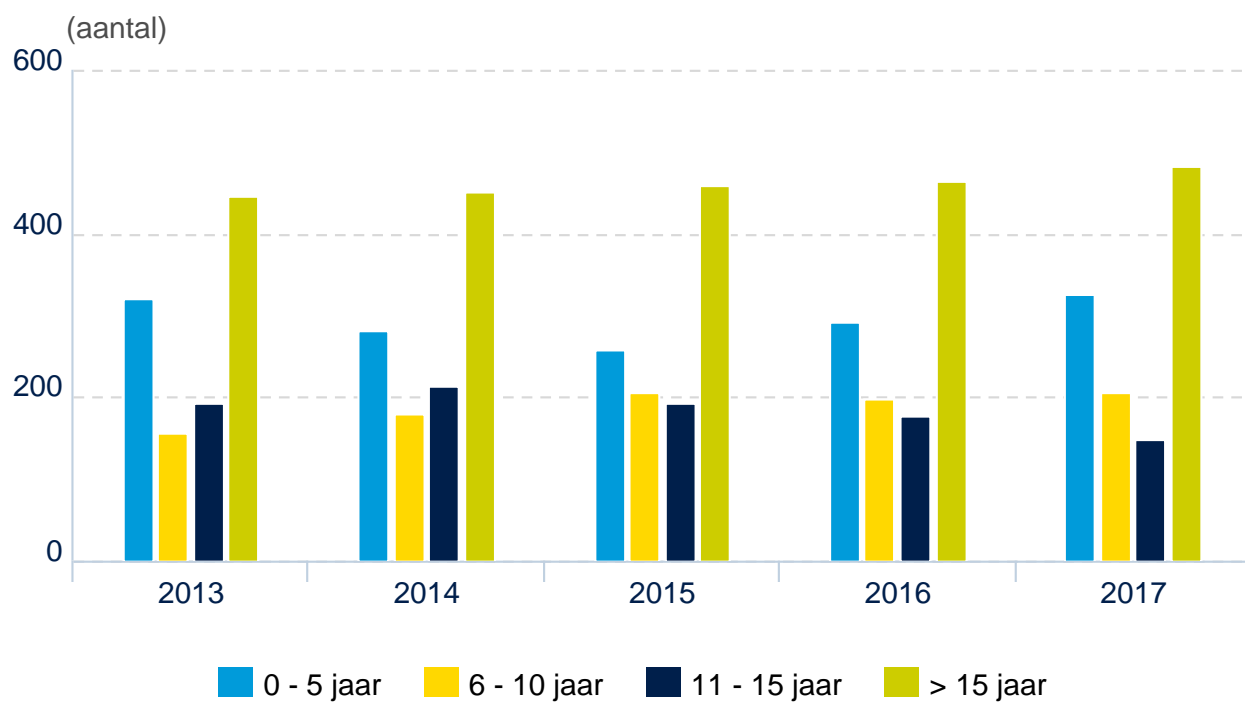


Gemiddelde leeftijd-Totaal



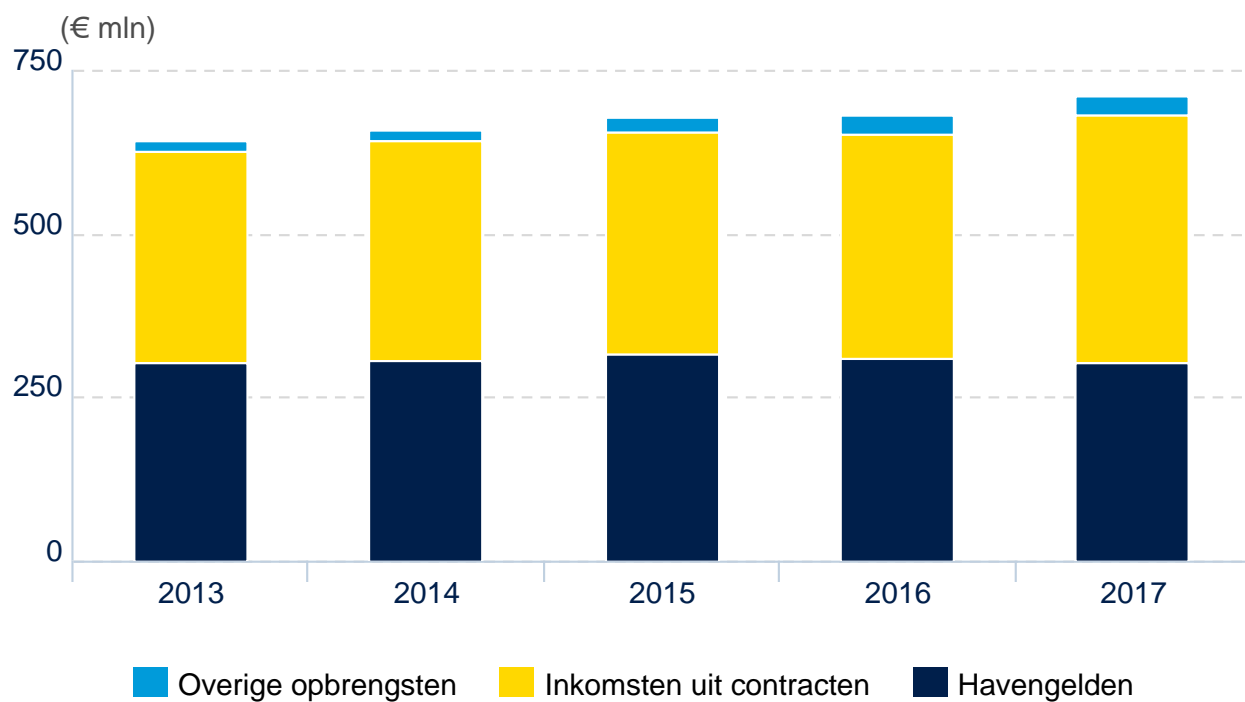
Dienstjaren

Aantal dienstjaren - Havenbedrijf totaal



Financiën

Omzet



Financieel-historisch overzicht Havenbedrijf

(Afgeronde bedragen x € 1 miljoen)	2013	2014	2015	2016	2017
Balans					
Activa	3.918	3.961	3.967	4.216	4.324
Eigen vermogen	2.178	2.311	2.440	2.603	2.686
Langlopende schulden	1.420	1.332	1.216	1.163	1.093
Geïnvesteed vermogen	3.597	3.644	3.655	3.766	3.779
Voorzieningen + Kortlopende schulden	321	317	312	450	545
TOTAAL VERMOGEN	3.918	3.961	3.967	4.216	4.324
Winst-en-verliesrekening					
Som der bedrijfsopbrengsten	640	660	677	681	712
Operationele lasten	231	233	239	239	261
EBITDA	409	427	438	442	451
Afschrijvingen	126	133	147	140	148
Bedrijfsresultaat (EBIT)	282	294	292	302	303
Financiële baten en lasten	-65	-84	-89	-86	-62
Resultaat deelnemingen	9	6	9	8	6
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening					-60
NETTORESULTAAT	227	215	212	224	187
Kasstroomoverzicht					
Operationele kasstroom	332	344	336	330	274
Investeringskasstroom (excl. Rijksbijdrage)	-268	-195	-149	-167	-156
Rijksbijdrage	-290	-	-	112	-
Financieringskasstroom	314	-162	-202	-108	-159
Saldo kasstroom	87	-13	-15	168	-41
Bruto-investeringen					
Klantgebonden infrastructuur	121	94	82	101	104
Publieke infrastructuur*	18	64	57	64	87
Bedrijfsmiddelen	14	16	16	16	22
MV2	109	16	-	-	-
Totaal bruto-investeringen	263	189	154	179	214
Ratio's					
Solvabiliteit (in %, incl. achtergestelde leningen)	55,6	58,4	61,5	61,7	62,1
Net Debt/EBITDA	2,7	2,4	2,2	1,8	1,7
Interest coverage rate (ICR)**	4,3	3,8	3,6	3,5	4,9

*Inclusief bijdragen.

**ICR gepresenteerd exclusief calculatorische rente.

Havenbedrijf Rotterdam maakt gebruik van de vrijstelling van consolidatieplicht omdat de financiële gegevens van de deelnemingen gezamenlijk verwaarloosbaar zijn voor inzicht in resultaat en vermogen van de jaarrekening.

7.4 Personalia Algemene directie

Drs. A.S. (Allard) Castelein

Allard Castelein is President-Directeur van het Havenbedrijf Rotterdam (CEO). De commerciële afdelingen en stafafdelingen leggen verantwoording af aan de President-Directeur.

Geboortjaar: 1958

Nationaliteit: Nederlandse

Benoemd: President-Directeur (CEO) per 01-01-2014

Einde huidige termijn: 31-12-2021

Voorgaande functie

Vice President Environment Royal Dutch Shell



Nevenfuncties

- Vice chairman en lid Raad van Commissarissen Sohar Industrial Port Company SAOC (SIPC)
- Vice chairman en lid Raad van Commissarissen Sohar International Development Company (SIDC)
- Lid Raad van Toezicht Rotterdam Partners
- Lid Algemeen Bestuur VNO-NCW
- Lid Raad van Toezicht Isala klinieken
- Voorzitter Raad van Bestuur Ronald McDonald Huis Sophia Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht The Dutch
- Lid Economic Board Zuid-Holland
- Lid Raad van Commissarissen Renewi plc.
- Lid Raad van Toezicht Internationale Architectuur Biennale Rotterdam (IABR)

Ing. R. (Ronald) Paul

Ronald Paul is directeur Infrastructuur & Maritieme Zaken (COO) bij Havenbedrijf Rotterdam. De afdelingen die verantwoordelijk zijn voor uitbreiding en onderhoud van het haven- en industriecomplex, de facilitaire afdelingen en de Divisie Havenmeester leggen verantwoording af aan de COO.

Geboortejaar: 1960

Nationaliteit: Nederlandse

Benoemd: Directeur Infrastructuur & Maritieme Zaken (COO) per 01-09-2012

Einde huidige termijn: 31-08-2020



Voorgaande functie

Directeur Projectorganisatie Maasvlakte 2 Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Commissarissen Portbase
- Non-executive board member Porto Central
- Voorzitter Brancheorganisatie Zeehavens
- Lid Bestuur Stichting Building with Nature
- Lid Economic Council Rotterdam
- Lid Bestuur Nederland Maritiem Land (NML)
- Lid Bestuur Nederland DistributieLand (NDL)
- Voorzitter Bestuur Next Generation Infrastructures
- Lid Bestuur Topsector Logistiek
- Lid Strategische Adviesraad Urbanisation, TNO (per 31-12-2017 opgeheven)

Ir. P.R.J.M. (Paul) Smits CMA CTP

Paul Smits is directeur Financiën & Informatievoorziening (CFO) en is verantwoordelijk voor financiën en financieringen en informatievoorziening.

Geboortjaar: 1963

Nationaliteit: Nederlandse

Benoemd: Directeur Financiën & Informatievoorziening (CFO) per 01-06-2011

Einde huidige termijn: 31-05-2019



Voorgaande functie

Directeur Shared Service Organization, KPN Nederland

Nevenfuncties

- Lid Raad van Advies Rotterdam School of Management
- Voorzitter Bestuur SmartPort
- Voorzitter Bestuur Stichting PortXL
- Lid Raad van Commissarissen Batenburg Techniek NV

7.5 Personalia Raad van Commissarissen

Personalia leden van Raad van Commissarissen Havenbedrijf Rotterdam

	R.P.M. (Rutger) van Slobbe
Geboortejaar	1952
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	President-commissaris Raad van Commissarissen (beëindigd per 31-12-2017) Lid Raad van Commissarissen (beëindigd per 31-12-2017)
Einde huidige termijn	31-12-2017
Commissies	Lid Remuneratiecommissie
Huidige positie/loopbaan	Voormalig lid Raad van Bestuur Koninklijke P&O Nedlloyd N.V.
Nevenfuncties	Voorzitter Raad van Commissarissen Cargonaut B.V. (tot 16-05-17) Voorzitter Bestuur Vereniging Nederlandsch Historisch Scheepvaart Museum Vicevoorzitter Raad van Toezicht Scheepvaart Transport College (STC) Voorzitter Raad van Toezicht Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij (KNRM) Partner Oxalis Cooperatie U.A. Lid Strategisch Platform Logistiek (tot 26-10-2017) Lid Raad van Commissarissen Vanderlande Industries B.V. (tot 01-05-2017) Lid Raad van Commissarissen Nile Dutch (per 1-11-2017)
	Ir. J.M. (Mel) Kroon MBA
Geboortejaar	1957
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	Lid Raad van Commissarissen (beëindigd per 31-05-2017)
Einde huidige termijn	31-05-2017
Commissies	Lid Auditcommissie (beëindigd per 31-05-2017)
Huidige positie/loopbaan	Voorzitter Raad van Bestuur TenneT Holding B.V.
Nevenfuncties	Voorzitter Raad van Commissarissen NOVEC B.V. Voorzitter Aufsichtsrat TenneT TSO GmbH Member Supervisory Board EPEX SPOT SE Bestuurslid Nederlands-Duitse Handelskamer Lid Raad van Commissarissen Koole Terminals Holding B.V. Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ (per 01-01-2017)
	Drs. R. (Robert) Frohn
Geboortejaar	1960
Nationaliteit	Nederlandse

Benoemd	Lid Raad van Commissarissen (per 01-01-2012)
Einde huidige termijn	31-12-2019
Commissies	Voorzitter Auditcommissie (per 14-03-2012)
Huidige positie/loopbaan	CFO Cofra Holding AG
Nevenfuncties	Voorzitter Raad van Commissarissen de Onderlinge 's Gravenhage 1895

M.H. (Miriam) Maes

Geboortejaar	1956
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	Lid Raad van Commissarissen (per 01-01-2016)
	Voorzitter Raad van Commissarissen (per 01-01-2018)
Einde huidige termijn	31-12-2019
Commissies	Lid Auditcommissie (per 01-01-2016)
Huidige positie/loopbaan	CEO van Foresee, Climate Change Consulting Company Ltd
	Co-Chairman Energy Transition Forum
Nevenfuncties	Voorzitter van de Raad van Commissarissen Elia Group (tot 01-05-2017)
	Lid Raad van Commissarissen bij Ureco
	Lid Raad van Commissarissen Ultra Centrifuge Nederland
	Niet uitvoerend bestuurder Vilmorin & Cie
	Lid Raad van Commissarissen Assystem
	Niet uitvoerend bestuurder Naturex
	Niet uitvoerend bestuurder Eramet

L.M. (Ruud) Sondag

Geboortejaar	1962
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	Lid Raad van Commissarissen (per 01-04-2017)
Einde huidige termijn	31-09-2021
Commissies	Lid Auditcommissie (per 01-04-2017)
Huidige positie/loopbaan	Ondernemer/investeerder/ groot aandeelhouder van o.a. Van Scherpenzeel en Diëtheek
Nevenfuncties	Lid Raad van Commissarissen ProRail, Utrecht
	Lid Raad van Commissarissen Faber Halbertsma Groep
	President Commissaris Vebego
	Lid Raad van Toezicht Scelta Mushroom
	Voorzitter Raad van Advies Omroep Brabant

I.D. (Ingrid) Thijssen

Geboortejaar	1968
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	Lid Raad van Commissarissen (Per 01-09-2017)

Einde huidige termijn	31-082021
Commissies	Lid Auditcommissie (Per 01-09-2017)
Huidige positie/loopbaan	CEO Alliander N.V.
Nevenfuncties	Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ Lid Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht Lid Advisory Board Klantbelang Centraal (Ned. Vereniging van Banken) (tot 01-10-2017) Voorzitter WENB (werkgeversvereniging voor energie, kabel & telecom en afval & milieu)



Van links naar rechts: Miriam Maes, Rutger van Slobbe, Mel Kroon, Ingrid Thijssen, Robert Frohn, Ruud Sondag

7.6 GRI Content Index

Het Global Reporting Initiative (GRI) is de wereldwijd geaccepteerde standaard voor het rapporteren door organisaties over duurzaamheid. De G4-richtlijn kent twee 'in accordance'-opties die worden aangeduid met 'Core' en 'Comprehensive'. Dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met GRI Standards: Kernachtige (core) optie.

In de opgenomen GRI-tabel (te bekijken via deze [link](#) of te downloaden in de [downloadssectie van dit jaarverslag](#)) wordt aangegeven en toegelicht waar het betreffende onderwerp uit de GRI-standaard in het verslag is behandeld.





Content Index

Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Jan 2018
Service

Gebaseerd op de GRI standards gepubliceerd in 2016

GRI Standard / Disclosure		Verwijzing
GRI 102: General Disclosures		
1. Organisatie profiel		
102-1	Naam van de organisatie	7.8 Colofon
102-2	Activiteiten, merken, producten en diensten	2.1 Over de haven van Rotterdam
		2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam
		2.3 Hoe wij waarde creëren
102-3	Locatie van het hoofdkantoor	7.8 Colofon
102-4	Aantal landen waarin de onderneming opereert	4.9 Internationale havenontwikkeling
102-5	Juridische vorm of aandeelhouderschap	2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam
102-6	Markten waarin de organisatie actief is	4.3 Nieuwe markten
		4.4 Groeimarkten
		4.5 Volwassen markten
		4.9 Internationale havenontwikkeling
102-7	Schaal van de organisatie	4.2 Overslag en marktaandeel in 2017
		6. Jaarrekening
		7.3 Kerncijfers en KPI's
102-8	Informatie over medewerkers	4.13 Mens en organisatie
102-9	Leveranciersketen	7.3 Kerncijfers en KPI's
102-10	Significante veranderingen in de organisatiestructuur of in de leveranciersketen	2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam
102-11	Voorzorgsprincipe of -benadering	1.4 Over dit verslag
		2.1 Over de haven van Rotterdam
		2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam
102-12	Externe initiatieven	4.9 Internationale havenontwikkeling
		2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam
		4.11 Stakeholderdialoog en partnerships
102-13	Lidmaatschappen	2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam
102-14	Toelichting van hoogste functionaris	4.13 Mens en organisatie
2. Strategie		
102-16	Waarden, normen, principes of gedragsnormen	4.11 Stakeholderdialoog en partnerships
3. Ethiek en integriteit		
4. Governance		
102-18	Governance structuur	2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam
102-38	Compensatie	6. Jaarrekening
5. Stakeholderbetrokkenheid		
102-40	Lijst met stakeholders	2.2 Over het havenbedrijf
		3.3 Stakeholderbetrokkenheid
		4.11 Stakeholderdialoog en partnerships
102-41	Collective bargaining agreements	4.13 Mens en organisatie
102-42	Identificatie en selectie van stakeholders	3.3 Stakeholderbetrokkenheid
		4.11 Stakeholderdialoog en partnerships
102-43	Stakeholderbetrokkenheid	2.2 Over het havenbedrijf
		3.3 Stakeholderbetrokkenheid
		4.11 Stakeholderdialoog en partnerships
102-44	Belangrijkste issues stakeholders	3.3 Stakeholderbetrokkenheid
		4.11 Stakeholderdialoog en partnerships
6. Verslaggeving		
102-45	Deelnemingen in de geconsolideerde jaarrekening	6.5 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
		6.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening
		7.1 Toelichting op het jaarverslag
102-46	Bepaling van inhoud en afbakening van het verslag	7.1 Toelichting op het jaarverslag
		7.1 Toelichting op het jaarverslag
102-47	Lijst van materiële onderwerpen	1.4 Over dit verslag
102-48	Gewijzigde informatie	7.1 Toelichting op het jaarverslag
102-49	Veranderingen in de rapportage	7.1 Toelichting op het jaarverslag
102-50	Rapportageperiode	7.1 Toelichting op het jaarverslag
102-51	Datum van het meest recente vorige verslag	7.1 Toelichting op het jaarverslag
102-52	Rapportagecyclus	7.1 Toelichting op het jaarverslag
102-53	Contactpunt voor informatie over het jaarverslag	7.8 Colofon
102-54	Rapportage in overeenstemming met GRI Standards	1.4 Over dit verslag
		7.6 GRI Content Index
102-55	GRI content index	7.6 GRI Content Index
102-56	Externe assurance	7.2 Gecombineerde controleverklaring

Topic-specific Standards		
Materiële onderwerpen die Havenbedrijf Rotterdam rapporteert volgens GRI Standards indicatoren		
Materieel onderwerp: Efficiënte en wendbare organisatie		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	4.13 Mens en organisatie 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.13 Mens en organisatie 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.11 Stakeholderdialogoog en partnerships 4.13 Mens en organisatie 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
Eigen indicator	Stakeholderbetrokkenheid (HbR: Toename beleving efficiency binnen HbR)	3.3 Stakeholderbetrokkenheid 4.11 Stakeholderdialogoog en partnerships 4.13 Mens en organisatie
Materiële onderwerpen die Havenbedrijf Rotterdam gedeeltelijk rapporteert volgens GRI Standards indicatoren		
Materieel onderwerp: Groeimarkten		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.1 Trends en ontwikkelingen 4.4 Groeimarkten 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.1 Strategie 4.4 Groeimarkten 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.4 Groeimarkten 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
Eigen indicator	Organisatiegrootte (HbR: Marktaandeel containers (TEU))	4.4 Groeimarkten
Materieel onderwerp: Kwaliteit haveninfrastructuur / GRI 203: Indirect Economic Impacts		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	4.6 Vestigingslocatie 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.1 Strategie 4.6 Vestigingslocatie 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.6 Vestigingslocatie 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
GRI 203: Indirect Economic Impacts	GRI 203-1: Investerings in infrastructuur (HbR: Kwaliteit infrastructuur)	4.6 Vestigingslocatie
Eigen indicator	Beoordeling WEF	4.6 Vestigingslocatie
Materieel onderwerp: Energietransitie / GRI 305: Emissions		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.1 Trends en ontwikkelingen 4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.1 Strategie 4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
GRI 305 Emissions	GRI 305-5 Emissiereductie	4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters
	GRI 305-1 Scope 1 emissies	4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters
	GRI 305-2 Scope 2 emissies	
	GRI 305-3 Scope 3 emissies	
Eigen indicator	% Hernieuwbare energie HIC	4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters
Eigen indicator	Opgesteld vermogen Wind HIC	4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters
Eigen indicator	Voortgang investeringsbeslissing energie infrastructuur	4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters
Materieel onderwerp: Veiligheid / GRI 403: Occupational Health and Safety		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
GRI 403: Occupational health and safety	GRI 403-2: Werkgerelateerd verzuim (o.a. IR, ODR, LDR)	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling
Eigen indicator	Major incidents in de haven	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling
Eigen indicator	Aantal ongevallen HBR-personeel met verzuim > 1 dag	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling

Materiële onderwerpen die Havenbedrijf Rotterdam rapporteert volgens eigen indicatoren		
Materieel onderwerp: Nieuwe markten		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.1 Trends en ontwikkelingen 4.3 Nieuwe markten 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.3 Nieuwe markten 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.3 Nieuwe markten 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
<i>Eigen indicator</i>	Daadwerkelijk geïnvesteerde euro's in nieuwe markten	4.3 Nieuwe markten
<i>Eigen indicator</i>	Goedgekeurd investeringsvolume in nieuwe markten door HbR	4.3 Nieuwe markten
Materieel onderwerp: Digitalisering		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.1 Trends en ontwikkelingen 4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
<i>Eigen indicator</i>	# pilots/proof of concepts met users	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling
<i>Eigen indicator</i>	# pilots naar fase 2	4.8 Veiligheid en efficiënte afhandeling
Materieel onderwerp: (Cyber)security		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.1 Trends en ontwikkelingen 4.8 Veilige en efficiënte afhandeling 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.8 Veilige en efficiënte afhandeling 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.8 Veilige en efficiënte afhandeling 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
<i>Eigen indicator</i>	Aantal incidenten op vitale systemen	4.8 Veilige en efficiënte afhandeling
Materieel onderwerp: Kwaliteit scheepvaartafwikkeling		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	4.8 Veilige en efficiënte afhandeling 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.8 Veilige en efficiënte afhandeling 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.8 Veilige en efficiënte afhandeling 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
<i>Eigen indicator</i>	Safety & environmental index (SEI)	4.8 Veilige en efficiënte afhandeling
<i>Eigen indicator</i>	Nautische safety index (NSI)	4.8 Veilige en efficiënte afhandeling
Materieel onderwerp: Kennis en innovatie		
GRI 103: Management Approach	GRI 103-1: Toelichting op de materialiteit en afbakening	4.12 Innovatie, kennis en arbeid 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-2: Managementbenadering	4.12 Innovatie, kennis en arbeid 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem 5.3 Belangrijkste risico's 7.1 Toelichting op het jaarverslag
	GRI 103-3: Evaluatie van de managementbenadering	4.12 Kennis, innovatie en arbeid 5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem
<i>Eigen indicator</i>	# Aantal gevestigde start-ups PortXL	4.12 Innovatie, kennis en arbeid

7.7 Afkortingen en begrippen

Afkorting/Begrip	Toelichting
A	
Aanvaringen	Nautische ongevallen tussen schepen en andere (varende) objecten.
Achterland	De gebieden die voor hun invoer en uitvoer zijn aangewezen op een haven.
ACM	De Autoriteit Consument en Markt.
ADR-goederen	Vervoer van gevaarlijke goederen over de weg.
Agribulk	Agrarische massagoederen, zoals granen, oliehoudende zaden en veevoedergrondstoffen.
AVG	De Algemene Verordening Gegevensbescherming.
B	
Barge	Binnenvaartschip.
Biomassa	Biologisch afbreekbaar deel van landbouwproducten en afvalstoffen dat wordt gebruikt voor energieopwekking.
BO MIRT	Bestuursoverleg Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport.
BOZ	Branche Organisatie Zeehavens.
Breakbulk	Goederen waarvan de hoeveelheid niet naar maat of gewicht maar per stuk wordt opgegeven. Dit in tegenstelling tot stortgoed of bulkgoed. Breakbulk of stukgoederen worden los vervoerd of in kisten, kratten, vaten of balen.
Bulkgoed	Goederen die niet per stuk (zoals containers, dozen) maar los in het ruim van een schip worden gestort (bijv. ruwe olie, steenkolen, ijzererts, granen). Andere gebruikte termen voor bulkgoed zijn massagoed of stortgoed.
Bunkeren	Innemen van brandstof of drinkwater bij schepen.
C	
CAPEX	Capital Expenditures.
CCS	Carbon Capture Storage.
CEO	Chief Executive Officer. Algemeen directeur.
CER	Container Exchange Route.
CFO	Chief Financial Officer. Financieel directeur.
CO ₂ -afvang en -opslag	CO ₂ die ontstaat in een fabriek of energiecentrale wordt afgevangen. Vervolgens gaat de CO ₂ , meestal vloeibaar gemaakt, per schip of via pijpleidingen naar opslagplaatsen. In Nederland ligt een CO ₂ -leidingennetwerk, dat is bedoeld voor gebruik van CO ₂ in de gewassenteelt: het loopt van het Rotterdamse havengebied naar tuinders en kassen in het Westland.
COO	Chief Operating Officer. Operationeel directeur.
Corporate Governance Code	Aanduiding van de manier waarop een bedrijf zijn organisatie stuurt. Van moderne (veelal beursgenoteerde) bedrijven wordt verwacht dat zij een duidelijke 'corporate governance code' geïmplementeerd hebben.
COT	Het Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement.
CRO	De Cyber Resilience Officer.
CSR	Corporate Social Responsibility.

	Afkorting/Begrip	Toelichting
D	DBS	Digital Business Solutions, DBS richt zich op het verbeteren van de ketenefficiency en havenoperatie met digitale producten en diensten.
	DCMR Milieudienst Rijnmond	Milieudienst van en voor de Rijnmondgemeenten en de provincie Zuid-Holland. Werkt in opdracht van de provincie Zuid-Holland en de gemeenten uit de regio Rijnmond.
	DC	Distributiecentrum
	Deltalinqs	Belangenvereniging van ondernemers in de haven van Rotterdam.
	Decommissioning	Ontmanteling van olie- en gasplatforms.
	DHMR	De Divisie Havenmeester.
	Droge bulk- of massagoederen	Vaste goederen die in bulk worden vervoerd zoals ertsen, steenkool en granen.
E	EFRO	Europees fonds voor regionale ontwikkeling.
	E-nose	Meetinstrument ter identificatie van gevaarlijke gassen.
	ESI	Environmental Ship Index. Index die de milieuprestatie van schepen weergeeft over de uitstoot van luchtverontreiniging (NOx en SOx) en CO ₂ .
F	Feeder	Transportdienst die lokaal wordt gebruikt voor het aanleveren en afhalen van goederen.
	FERM	Initiatief gericht op het delen van kennis en best practices tussen bedrijven op het gebied van cybersecurity.
	Footprint CO ₂	Een milieumaat voor het bedrijfsleven. Bedrijven die hiermee bezig zijn maken op deze wijze inzichtelijk hoeveel CO ₂ hun bedrijf uitstoot. Door deze footprint is eenvoudig te zien waar CO ₂ -uitstoot kan worden gereduceerd.
G	Gate terminal	Gas Access To Europe: importterminal op de Maasvlakte voor vloeibaar aardgas (LNG).
	Gateway	Toegangspoort.
	Global Strategic Partnership	Een getekende overeenkomst waarin partijen afspreken dat er market intelligence wordt gedeeld en/of investeringsmogelijkheden worden geïdentificeerd en/of business opportuniteiten worden gecreëerd en/of toegang wordt verkregen tot markten en/of expertise wordt uitgewisseld en/of joint ventures op het gebied van havenontwikkeling/havenmanagement kunnen worden opgericht.
	Gold Standard-emissiecredits	Emissierechten die gekocht kunnen worden om CO ₂ -uitstoot te compenseren. Door deze emissierechten te kopen, wordt er geïnvesteerd in projecten die elders CO ₂ -reductie opleveren.
	GRI	Global Reporting Initiative. Niet-gouvernementele organisatie die wereldwijd standaarden ontwikkelt voor maatschappelijke jaarverslaggeving.
H	Hamburg-Le Havre range	Gebied in West-Europa waar veel havens liggen. De grootste havens binnen deze range zijn Rotterdam, Antwerpen, Amsterdam, Hamburg en Le Havre. De totale markt waar wij ons marktaandeel op baseren bestaat uit de havens binnen deze reeks.
	HaMIS	Havenmeester Management Informatie Systeem. Een informatiesysteem voor scheepvaartbegeleiding.
	Havenvisie-partners	Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs, gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland en het Rijk.
	HIC	Haven- en Industrieel Complex.
	Hub	Mainport, middelpunt.
I	IAM	Integraal Asset Management.
	IAPH	De International Association of Ports and Harbors.
	IMO	De International Maritime Organization.
	ISO 14064	Internationale eisen en richtlijnen voor monitoring en verificatie van de uitstoot van broeikasgassen.
	ISO 55001	Internationale norm die de eisen voor het ontwikkelen, implementeren, onderhouden en verbeteren van een management systeem voor assetmanagement specificieert.
	ISPS	International Ship and Port facility Security code

	Afkorting/Begrip	Toelichting
J	Joint venture	Samenwerking tussen 2 of meer ondernemingen.
K	KBO	Klantbelevingsonderzoek.
L	LNG	Liquified Natural Gas. Aardgas in vloeibare vorm.
M	Modal shift	Verschuiving van vervoer over weg naar de schonere modaliteiten water en spoor.
	Modal split	Verhouding tussen vervoer over weg, water en spoor.
	MO	Medewerkersonderzoek.
	MOU	Memorandum of Understanding
	Mton	Miljoen ton = Megaton.
	MultiCore	Joint venture tussen Havenbedrijf Rotterdam en Vopak Chemicals Logistics. Exploitatie pijpleidingen.
	MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
N	Nat massagoed	Vloeibare bulkgoederen, zoals ruwe olie, vloeibaar aardgas.
	Nautisch ongeval	Een ongewilde gebeurtenis die een schip tijdens de vaart overkomt. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen nautische ongevallen, significante nautische ongevallen en zogenoemde bijna-aanvaringen (near-miss situations).
	NECA	NOx Emission Control Area (stikstofemissiereductie).
	NO2	Stikstofdioxide.
	NotPetya	Gijzelsoftware verantwoordelijk voor de problemen bij grote terminalbedrijven.
	NSI	Nautische Safety Index.
O	Offshore	Activiteiten die op enige afstand van de kust plaatsvinden, meestal gericht op exploratie en winning van olie, wind en gas.
P	PCS	Port Community System
	Petajoule	Eenheid van energie.
	Petrochemie	Chemische nijverheid op basis van aardolie.
R	RAMLAB	Rotterdam Additive Manufacturing LAB
	RAW	Regeling, Aanbesteding, Werken.
	RCI	Rotterdam Climate Initiative. Samenwerkingsverband tussen Havenbedrijf Rotterdam, gemeente Rotterdam, Deltalinqs en DCMR Milieudienst Rijnmond om de CO ₂ -uitstoot van de regio Rotterdam te beperken.
	RDM-terrein	Gebied binnen de Rotterdamse Stadshavens op de Heijplaat waar vroeger de Rotterdamse Droogdok Maatschappij gevestigd was.
	RLL	Rotterdam Logistics Lab
	ROAD	Rotterdam Opslag en Afvang Demonstratieproject.
	RoRo	Roll on/roll off. Vervoer van rollend materieel dat in en uit het schip kan worden gereden (bijv. auto's).
	RPF	Rotterdam Port Fund
	RvC	Raad van Commissarissen.
S	SBO	Stakeholderbetrokkenheidsonderzoek
	SDG's	Sustainable Development Goals
	(goederen)Segment	Groep goederensoorten met overeenkomende eigenschappen. Een voorbeeld van een goederensegment is droog massagoed.

Afkorting/Begrip	Toelichting
SECA	Sulphur Emission Control Area
Scheepsbewegingen	Scheepsbewegingen zijn feitelijk plaatsgevonden reizen binnen een scheepsbezoek.
Scheepsbezoek	Een scheepsbezoek is de fysieke binnenkomst van een aangemeld zeeschip in de Rotterdamse haven.
Scope 1-emissie	Directe CO ₂ -emissie van Havenbedrijf Rotterdam zelf.
Scope 2-emissie	Indirecte CO ₂ -emissie uit de productie van energie die Havenbedrijf Rotterdam zelf verbruikt.
Scope 3-emissie	Overige indirecte CO ₂ -emissie.
SEI	Safety and Environmental Index. Index waarmee de (Rijks)Havenmeester meet in welke mate aan boord van de (zee)scheepvaart regels op het gebied van veiligheid en milieu worden nageleefd.
Shortsea	Vervoer van goederen over een traject dat voor een deel uit zee of oceaan bestaat, maar waarbij de oceaan niet wordt gekruist.
SIPC	Sohar Industrial Port Company.
SO ₂	Zwavel dioxide.
SOM	Strategisch Omgevingsmanagement.
Stukgoed	Goederen waarvan de hoeveelheid niet naar maat of gewicht maar per stuk wordt opgegeven. Dit in tegenstelling tot stortgoed of bulkgoed. Stukgoederen worden los vervoerd of in kisten, kratten, vaten of balen.
Supply chain	Logistieke keten.
T TENT-T	Trans-Europese Netwerken voor Transport. Infrastructuur die over de landsgrenzen heen gaat (bijv. de Betuwelijn).
TEU of Twenty-foot Equivalent Unit	Eenheid voor het meten van de capaciteit van een containerschip of containerterminal. 1 TEU komt overeen met een lading van een container van 20 voet (= 6,096 meter).
TLN	Transport en Logistiek Nederland.
Truck platoon	Twee of drie trucks die met wifi verbonden zijn rijden in colonne waarbij de voorste truck de snelheid en route bepaalt. Daardoor kunnen de volgende trucks op korte afstand volgen en komt er ruimte op de weg vrij voor andere voertuigen.
V VRR	De Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond
Verlader	Partij die een lading wenst te laten vervoeren.
VNPI	de Vereniging Nederlandse Petroleum Industrie.
VOG	Verklaring omtrent gedrag.
VTH	Vergunning, Toezicht, Handhaving.
V3	De feedback training Vertrouwen, Vertellen, Vooruitgang.
W We-nose	Netwerk van E-noses.
World Economic Forum	Onafhankelijke internationale organisatie die bedrijven, politici, academici en andere leiders bij elkaar brengt voor dialoog en debat over verbetering van de toestand van de aarde.

7.8 Colofon

Uitgave

Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Redactie en bewaking consistentie

Communications & External Affairs, Finance, Tekstschrijvers.nl

Controle op juistheid, volledigheid en relevantie

Interne Audit Dienst

Vormgeving en realisatie online- en PDF-publicatie

Communications & External Affairs

Technische realisatie en hosting

Clockwork | Het Digitale Engagement bureau van Ordina

AV producties

IJsbreker TV

Fotografie

Eric Bakker, Paul Martens, Kees Torn, Kees Custers, Aeroview, Marc Nolte, Freek van Arkel, Siebe Swart, Jannes Linders, Hans Elbers, KARool, Bob van Bruggen

Feedback

Graag horen wij wat de lezers van ons jaarverslag vinden. Neem contact op middels onderstaand e-mailadres.

Contact

Bezoekadres

Havenbedrijf Rotterdam N.V.
World Port Center (WPC)
Wilhelminakade 909
3072 AP Rotterdam
Havennymer 1247

Postadres

Postbus 6622
3002 AP Rotterdam

T: 010-252 10 10

E: info@portofrotterdam.com

W: www.portofrotterdam.com

