
RUIMTE VOOR VANDAAG EN MORGEN.

MAKE IT HAPPEN.



INHOUDSOPGAVE

1	TER INLEIDING	3
	Voorwoord Algemene directie	4
	In het kort	6
	Over dit verslag	10
VERSLAG VAN HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM		
2	HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM	14
	Profiel van de haven	15
	Doel, missie en visie	16
	Organisatiemodel	17
	Ondernemingsstrategie	19
	Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals	22
	Corporate Social Responsibility	24
3	BELEID EN RESULTATEN	27
	Financiële resultaten en investeringsportfolio	28
	Markten	30
	Veilige en efficiënte afhandeling	38
	Vestigingslocatie	47
	Energietransitie	60
	Innovatie, kennis en arbeid	69
	Stakeholderdialoog	77
	Duurzame bedrijfsvoering	83
4	CORPORATE GOVERNANCE	89
	Corporate Governance	90
	Bericht van de Raad van Commissarissen	91
	Personalia	95
	Risicomanagement	101
	Managementverklaring	109
5	JAARREKENING	110
	Balans	111
	Winst-en-verliesrekening	112
	Kasstroomoverzicht	113
	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	115
	Grondslagen voor waardering van activa en passiva	118
	Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	123
	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht	125
	Toelichting op de balans	126
	Toelichting op de winst-en-verliesrekening	141
	Overige gegevens	153
6	OVERIGE INFORMATIE	154
	Toelichting op het jaarverslag	155
	Gecombineerde controleverklaring en assurancerapport van de onafhankelijke accountant	162
	KPI's en kerncijfers	167
	Global Reporting Initiative content index	191
	Taskforce on Climate-related Financial Disclosures	195
	Afkortingen en begrippen	197
	Colofon	204

U HEEFT OPDRACHT GEGEVEN OM HET VOLLEDIGE JAARVERSLAG 2018 VAN HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM TE DOWNLOADEN.

Het Jaarverslag 2018 van het 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. Het Havenbedrijf Rotterdam besteedt uiterste zorg aan het toegankelijk, correct en compleet houden van de inhoud van de digitale versie van het jaarverslag 2018. 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 het Havenbedrijf Rotterdam. U kunt de gecombineerde controleverklaring ook op de website van het Jaarverslag 2018 van het Havenbedrijf Rotterdam raadplegen onder 'Overige informatie', label 'Gecombineerde controleverklaring' in de online publicatie, bereikbaar via jaarverslag2018.portofrotterdam.com.



TER INLEIDING

1.1 Voorwoord Algemene directie

Ruimte voor vandaag en morgen

Onze wereld verandert ingrijpend en snel. Wereldwijde ontwikkelingen als de energie- en grondstoffentransitie, digitalisering en veranderende goederenstromen hebben verstrekkende gevolgen voor al onze activiteiten. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn daarom geboden bij het verder ontwikkelen en vernieuwen van het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Om welvaart in onze regio, Nederland en Noordwest-Europa op peil te houden, moeten we voldoende ruimte creëren voor de ontwikkelingen van vandaag en morgen. Onze strategie is dan ook vooral gericht op innovatief vermogen, verbreding van het portfolio en versterking van het vestigingsklimaat.

Robuust en toekomstbestendig

In 2018 consolideerden we de groei van de afgelopen jaren. De totale overslag steeg licht; het resultaat voor belasting steeg met 2,7% tot 254,1 miljoen euro. Met een totale overslag van 469,0 miljoen ton zijn we veruit de grootste haven van Europa. Bovendien zijn we een haven met een hoog ambitieniveau. We werken continu aan de robuuste haven die klaar is voor de belangrijke opdrachten die voor ons liggen. Ook in 2018 investeerden we in het beter bereikbaar, veiliger en efficiënter maken van de haven. Daarnaast werkten we aan tal van projecten om de energietransitie te concretiseren. De voorbereiding voor de afvang en opslag van CO₂ is hiervan een voorbeeld. Zo maken we de Rotterdamse haven toekomstbestendig. Daarbij volgen we een én-én-strategie. We bieden ruimte aan bedrijven in de fossiele industrie om zich duurzaam te ontwikkelen. En we spelen een actieve rol in de ontwikkeling van nieuwe markten. De bedrijven die we aantrekken zijn bij voorkeur duurzaam van karakter of dragen bij aan het verduurzamen van bestaande activiteiten in de haven.

Veilig

Een veilige afhandeling van het scheepvaartverkeer is een topprioriteit van het Havenbedrijf Rotterdam. In 2018 deed zich één groot nautisch incident voor. In juni voer een schip tegen een stijger in de 3^e Petroleumhaven. Daarbij stroomde zware stookolie in het water. Dit had grote gevolgen voor het milieu, bedrijven en klanten van deze bedrijven. Door een goed gecoördineerde aanpak van de Havenmeester en partners lukte het om de nadelige gevolgen te beperken. Goede samenwerking en informatievoorziening tussen veel betrokkenen speelden daarbij een cruciale rol. Op deze plaats spreken wij graag nogmaals onze dank uit, speciaal ook voor de grote inzet van alle vrijwilligers.

Digitalisering als vijfde modaliteit

Op verschillende manieren optimaliseren we de logistieke processen in het haven- en industriecomplex. Bijvoorbeeld via afspraken over een betere verdeling van goederen over de verschillende modaliteiten. En zeker ook door digitalisering. Het slim omgaan met actuele data vormt voor ons inmiddels de vijfde modaliteit, naast water, weg, spoor en leidingen. Onze in 2018 opgerichte afdeling Digital Business Solutions (DBS) richt zich specifiek op optimalisering van logistieke processen in de haven en van logistieke ketens die via Rotterdam lopen. Data vormen de bron van tal van innovatieve producten. Doel is om bedrijven te faciliteren en processen efficiënter te maken. Hierdoor versterken we de concurrentiepositie van Rotterdam.

Versterken van de infrastructuur

Om economische groei te kunnen blijven faciliteren en stimuleren, zetten we samen met het Rijk en andere partners in op een aantal belangrijke bereikbaarheidsprojecten. De aanleg van het Theemswegtracé, de bouw van het Prinses Amaliaviaduct, de start van de aanleg van de Container Exchange Route en het verdiepen van de Nieuwe Waterweg zijn hiervan sprekende voorbeelden. Daarmee verbeteren we de kwaliteit van de haven als vestigingsplaats en de bereikbaarheid in en rond de haven voor de verschillende modaliteiten. Dit zijn belangrijke stappen in de groei van onze toegevoegde waarde voor Nederland.

Grote toegevoegde waarde

Dat onze toegevoegde waarde voor Nederland groot is, werd het afgelopen jaar bevestigd door een onderzoek van de Erasmus Universiteit. Hieruit blijkt dat de Rotterdamse haven 45,6 miljard euro, ofwel 6,2% bijdraagt aan het bruto binnenlands product (bbp). Dat is twee keer meer dan tot nu toe berekend. Dit komt omdat in dit onderzoek alle activiteiten worden meegerekend die elders in Nederland mogelijk worden gemaakt door de aanwezigheid van de Rotterdamse haven. Een tweede belangrijke conclusie van het onderzoek is dat het toekomstig verdienvermogen van de haven gezond is, zeker in de context van digitalisering en de energietransitie, met sterke groeimogelijkheden voor de maritieme maakindustrie en zakelijke dienstverlening in Rotterdam. Deze relevantie neemt alleen maar verder toe wanneer de Rotterdamse haven in staat is om ook een bijdrage te leveren aan de actuele maatschappelijke opgave: het verder verduurzamen van de Nederlandse economie. Daar werken we hard aan.

Schoon, hernieuwbaar en duurzaam

We transformeren langzaam maar zeker tot een haven- en industriecluster waar de energietransitie gestalte krijgt. In 2018 lanceerden we, vanuit de regiotafel Rotterdam-Moerdijk (onderdeel van het concept Klimaatakkoord) het rapport 'In drie stappen naar een duurzaam industriecluster Rotterdam-Moerdijk in 2050'. We willen een voorbeeld zijn voor andere havens en industriegebieden in de wereld. Met onze weloverwogen keuzes van het afgelopen jaar, werken we aan een strategie waarmee we steeds meer nadruk leggen op schoon, hernieuwbaar en duurzaam. Dit geldt niet alleen voor bijvoorbeeld het hergebruik van industriewarmte en het afvangen en opslaan van CO₂, maar ook voor het verduurzamen van de transport- en logistieke sector door het slim inzetten van data en door het gebruik van steeds schonere brandstoffen. Naast een reductie van CO₂-uitstoot streven we daarmee ook naar het vergroten van de maatschappelijke en economische toegevoegde waarde van de haven en zijn industrie.

Samenwerken

Dagelijks werken we samen met een groeiende groep gelijkgestemden. Het aantal op onze duurzame visie gebaseerde allianties groeit gestaag. Daarvoor zijn we dankbaar en het versterkt ons vertrouwen in een prachtige toekomst. Dezelfde waardering voor een niet aflatende inzet hebben we voor onze eigen organisatie. Zonder competent, gemotiveerd en loyaal personeel kan geen enkel bedrijf bestaan. We bouwen aan een duurzame en robuuste toekomst dankzij de inspanningen 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 betrokkenheid, het in ons gestelde vertrouwen en de samenwerking. Wij zetten deze goede relaties in 2019 graag onverminderd voort.

Havenbedrijf Rotterdam N.V.
Rotterdam, 21 februari 2019

De Algemene directie
Allard Castelein, Ronald Paul en Paul Smits

1.2 In het kort

2018 in cijfers

Kerncijfers



Goederenoverslag

De overslag nam in 2018 toe met 0,3%, met name door de groeiende containeroverslag.



Financieel resultaat

De omzet van het Havenbedrijf Rotterdam nam in 2018 af met 0,7% en is gedaald naar 707,2 miljoen euro.



Toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde van de Rotterdamse haven bedroeg in 2017 (laatst bekende cijfer) 45,6 miljard euro.



Werkgelegenheid

In 2017 (laatst bekende cijfer) bood de Rotterdamse haven (direct en indirect) werk aan 385.000 mensen.



Veiligheid

Op 23 juni 2018 deed zich een ernstige waterverontreiniging voor in de 3^e Petroleumhaven in het Botlekgebied in de Rotterdamse haven.



Scheepsbezoeken

In 2018 nam het aantal zeeschepen af en nam het aantal scheepsbewegingen toe.



Investeringen

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



Duurzame bedrijfsvoering

Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat 46,6% van onze medewerkers betrokken en bevlogen is.

Mijlpalen 2018

Mijlpalen



Prinses Amaliaviaduct

Eind 2018 namen we het Prinses Amaliaviaduct op de Maasvlakte 2 officieel in gebruik. Het nieuwe viaduct verbetert de doorstroom op de Maasvlakteweg.



Energy in Transition Summit

In het voorjaar van 2018 organiseerden we de 'Energy in Transition' Summit. Decarbonisatie van de sectoren transport en logistiek stond centraal.



Restwarmte initiatief

Dit jaar ging in de Rotterdamse wijk Katendrecht het Pernis Restwarmte Initiatief van start. Met dit initiatief leveren Shell, het Havenbedrijf Rotterdam en Warmtebedrijf Rotterdam samen een bijdrage aan de versnelling van de Nederlandse energietransitie door 16.000 Rotterdamse huishoudens te verwarmen met restwarmte afkomstig van de raffinaderij in Pernis.



Havenbedrijf in Pecém, Brazilië

In 2018 namen we een minderheidsbelang in de haven van Pecém, Brazilië. Het doel is om Pecém te ontwikkelen tot een zelfvoorzienend, groeiend en winstgevend havencomplex.



Nieuwe radartoren

In oktober nam het Havenbedrijf Rotterdam de 70 meter hoge radartoren op Maasvlakte 2 in gebruik.



Lancering Pronto

In 2018 lanceerden wij de eerste versie van de digitale applicatie Pronto. De applicatie zorgt voor een verkorting van wachttijden van schepen van 20%.



Haven Cybermeldpunt

Op 11 juni nam burgemeester Aboutaleb 010 – 252 1005, het telefoonnummer van het Haven Cybermeldpunt, in gebruik. Alle ISPS-plichtige bedrijven (International Ship and Port Facility Security Code) moeten hier grootschalige IT-verstoringen melden.



ESPO Award

Het Havenbedrijf Rotterdam is de winnaar geworden van de ESPO Award 2018. De European Sea Ports Organisation vindt dat wij het beste programma hebben om van de haven de meest aantrekkelijke werkomgeving voor iedereen te maken.

1.3 Over dit verslag

Beleid

Wij willen aan onze stakeholders zo transparant mogelijk verantwoording afleggen over de economische en maatschappelijke waarde die we creëren. Daarom rapporteren wij in dit verslag 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 het jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met GRI Standards: Kernachtige (Core) optie. Daarnaast sluiten we zoveel mogelijk aan bij het Integrated Reporting Framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC), de Corporate Governance Code, de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) en toetsen we de transparantie van ons verslag aan de hand van de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Scope en afbakening van het jaarverslag

De scope van het jaarverslag betreft de activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam. De materialiteitsanalyse voor het jaarverslag baseren wij ook op de activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam, exclusief de deelnemingen. Dit betekent concreet dat wij in dit verslag niet rapporteren over maatschappelijke onderwerpen die spelen in de landen waar deze deelnemingen zijn gevestigd. Het Havenbedrijf Rotterdam is vrijgesteld om deelnemingen te consolideren vanwege hun beperkte omvang.

Opbouw

Onze ondernemingsstrategie bepaalt de opbouw van dit verslag. Hiermee komen ook de materiële onderwerpen aan bod die van belang zijn voor onze stakeholders én voor onze waardecreatie. De materialiteit van de thema's bepalen we door middel van een analyse, waarvan we de uitkomsten samenvatten in een materialiteitsmatrix. Deze matrix 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 'Beleid en resultaten'.

Onderstaande tabel geeft de structuur van het verslag en de samenhang tussen de ondernemingsstrategie, de materiële thema's en de Sustainable Development Goals (SDG's) weer.

Lees [hier](#) meer over ons verslaggevingsbeleid, het proces en de uitkomsten van de materialiteitsanalyse en de uitgebreide versie van de samenhangtabel.

SAMENHANGTABEL

MATERIEEL THEMA	HOOFDDOELSTELLING / ENABLER	PARAGRAAF	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL
1 • Energietransitie	Toonaangevend in duurzaamheid van ketens en clusters	3.5	7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE  + 13 KLIMAATACTIE 
2 • Veiligheid	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	3.3	3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN  + 8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 
3 • Kwaliteit Haveninfrastructuur	Uitstekende vestigingslocatie	3.4	9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 
4 • Digitalisering (Transport en Logistiek)	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	3.3	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 
5 • Ontwikkeling van Nieuwe Markten (Diversificatie)	Koploper in ontwikkeling nieuwe markten	3.2	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 
6 • Goed Werkgeverschap	Mens en organisatie	3.8	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 
7 • Achterlandnetwerken en Bereikbaarheid	Uitstekende vestigingslocatie	3.4	9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 
8 • Gezonde Omgeving	Uitstekende vestigingslocatie	3.4	3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN  + 8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 
9 • Kwaliteit Scheepvaartafwikkeling	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	3.3	3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN  + 8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 
10 • Kennis en Innovatie	Koploper in ontwikkeling nieuwe markten	3.6	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI  + 9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 

Waardecreatie

Het Havenbedrijf Rotterdam creëert economische en maatschappelijke waarde voor zijn stakeholders en voor de maatschappij als geheel. Het onderstaande waardecreatieschema geeft weer hoe wij waarde creëren door inzet van onze zes kapitalen: menselijk, intellectueel, financieel, geproduceerd, natuurlijk en sociaal kapitaal. Door middel van het klikken op de elementen in de afbeelding verwijzen wij naar beschrijvingen elders in het verslag, waarbij zowel positieve als negatieve resultaten aan bod komen.

Aan de hand van ons organisatiemodel beschrijven we hoe wij onze kernactiviteiten vormgeven. Hierbij geven we aandacht aan onze sociale impact in de vorm van werkgelegenheid en toegevoegde waarde voor de Nederlandse economie. Ons organisatiemodel beschrijven we in hoofdstuk 2. Onze bedrijfsvoering gaat gemoeid met risico's, kansen en externe invloeden. Deze beschrijven wij ook in de hoofdstukken waar het schema naar verwijst.

Onze positieve en negatieve impact op klimaat, de samenleving, innovatie, industrie en infrastructuur beschrijven we aan de hand van de SDG's. Door het verslag heen vormen de KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) harde doelstellingen die de duurzame impact van onze inspanningen zichtbaar maken. In hoofdstuk 2 lichten wij onze bijdrage aan de SDG's specifiek toe.

Onze processen kenmerken zich door voortdurende verbetering. We leren van situaties met een negatieve impact en delen en vergroten positieve ervaringen in samenwerking met onze stakeholders. Om deze processen kwalitatief inzichtelijk te maken, omschrijven we een aantal dilemma's waarmee wij te maken hebben. Daarnaast laten stakeholders en experts hun licht schijnen over voor het Havenbedrijf Rotterdam belangrijke onderwerpen.

MISSIE EN VISIE

EXTERNE OMGEVING

KAPITAAL



MENSELIJK
Getrainde en opgeleide medewerkers.



INTELLECTUEEL
Interne en externe kennis. Informatiesystemen.



FINANCIËEL
Eigen en vreemd vermogen.



GEPRODUCEERD
Infrastructuur.



NATUURLIJK
Grond en water.



SOCIAAL EN RELATIES
Samenwerking met stakeholders.

ORGANISATIEMODEL



RESULTAAT



PRODUCTEN
Infrastructuur. Uitgeefbaar terrein.



DIENSTEN
Scheepvaartbegeleiding. Inspecties. Digitale dienstverlening.

UITKOMST



MENSELIJK
Duurzaam inzetbare medewerkers.



INTELLECTUEEL
Kennis en innovatie.



FINANCIËEL
Investeringsruimte. Lage ketenkosten.



GEPRODUCEERD
Uitstekende vestigingslocatie. Verbinding achterland.



NATUURLIJK
Emissies naar water en lucht.



SOCIAAL EN RELATIES
Veilige haven. Gezonde omgeving.

IMPACT



3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN
Veilige en gezonde omgeving



7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE
Energietransitie



8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI
Werkgelegenheid en toegevoegde waarde



9 INDUSTRIË, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR
Innovatie en digitalisering



13 KLIMAATACTIE
Klimaatbewustzijn

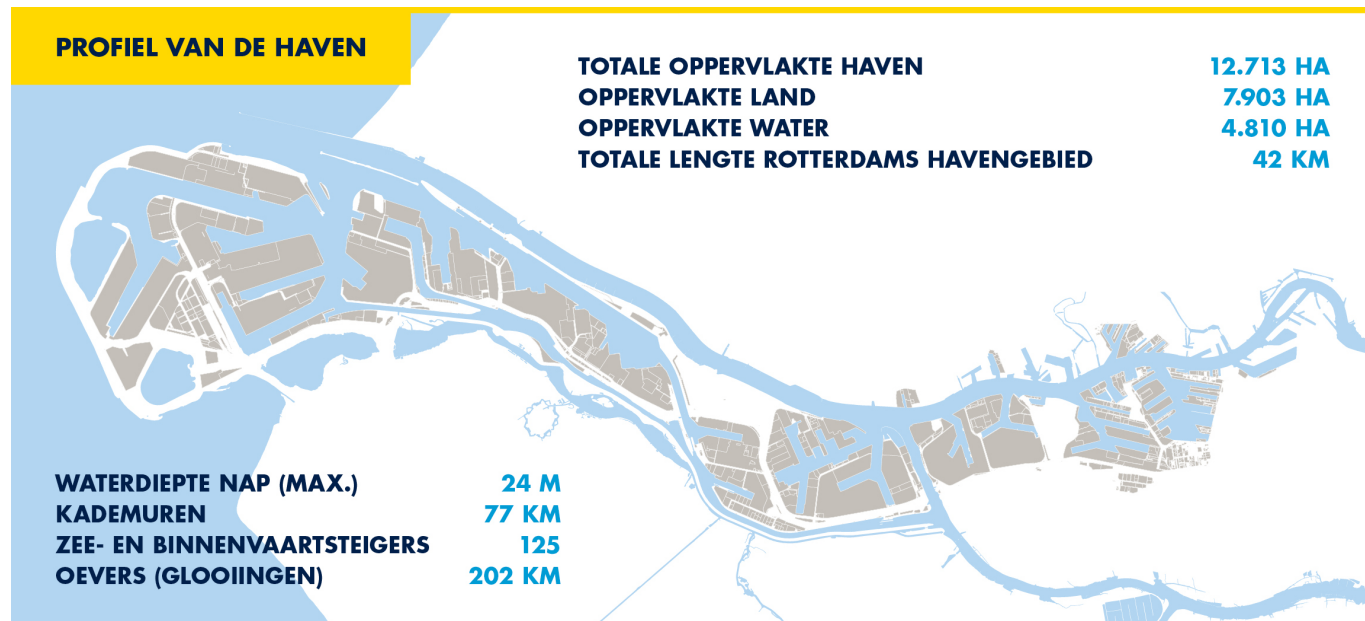
VERSLAG VAN
HET HAVENBEDRIJF



HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM

2.1 Profiel van de haven

Met een totale overslag van 469,0 miljoen ton goederen is de haven van Rotterdam ook in 2018 de grootste zeehaven van Europa. De haven dankt zijn leidende positie onder andere aan de uitstekende bereikbaarheid via zee, veel ontwikkelruimte, de goede achterlandverbindingen en toenemende aandacht voor sociale infrastructuur. Met een maximale waterdiepte van 24 meter is het als enige 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 2018 arriveerden 29.476 zeeschepen en 123.859 binnenvaartschepen in de haven van Rotterdam.



2.2 Doel, missie en visie

Doel van het Havenbedrijf Rotterdam is de versterking van de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als logistiek knooppunt en industriecomplex van wereldniveau. Niet alleen in omvang, maar ook in kwaliteit. Het Havenbedrijf Rotterdam is dan ook voortrekker in de transitie naar duurzame energie en zet in op digitalisering om de haven en handelsstromen nog efficiënter te maken.

Leidend hierbij is *onze missie om economische en maatschappelijke waarde te creëren door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse*. Dit is verder uitgewerkt in *onze visie 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 groeimarkten wereldwijd. Het Havenbedrijf Rotterdam is als ondernemende havenontwikkelaar de partner voor klanten van wereldklasse; in chemie, energie, transport & logistiek en maritiem & offshore.

Onze visie en missie bereiken we alleen in nauwe samenwerking en dialoog met tal van bedrijven, overheden, belangenorganisaties en andere stakeholders.

Lees [hier](#) meer over onze stakeholderdialoog.

2.3 Organisatiemodel

Ontwikkelen, uitgeven en beheren van haventerreinen

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.

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.

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 industriecomplex concurrerend is en blijft door tijdig in te spelen op ontwikkelingen. Dit doen we bijvoorbeeld door samen met partners en klanten te werken aan de innovatiekracht, de energietransitie vorm te geven en digitale toepassingen te ontwikkelen die de Rotterdamse haven concurrerder maken.

Toegevoegde waarde

.. inclusief achterwaartse indirecte effecten

De toegevoegde waarde van de Rotterdamse haven bedroeg in 2017 (laatst bekende cijfer) 23,6 miljard euro. Dat is 3,2% van het Nederlandse bruto binnenlands product (bbp). Dit blijkt uit de 'Havenmonitor – De economische betekenis van Nederlandse zeehavens 2002-2017', opgesteld door Erasmus Centre for Urban, Port and Transport Economics in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De havenmonitor meet de directe werkgelegenheid en toegevoegde waarde van alle zeehavens in Nederland, inclusief zogeheten achterwaartse indirecte effecten. Met achterwaartse indirecte effecten bedoelen we de toegevoegde waarde die het gevolg is van inkoop door havengerelateerde bedrijven elders in de Nederlandse economie.

.. ook inclusief voorwaartse effecten

Als we ook de voorwaartse indirecte effecten meerekenen, dan bedroeg in 2017 de toegevoegde waarde van de Rotterdamse haven 45,6 miljard euro, 6,2% van het bbp. Dit blijkt uit het onderzoek 'Het Rotterdam Effect – Impact van mainport Rotterdam op de Nederlandse economie' door de Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van het Havenbedrijf Rotterdam. Voorwaartse indirecte effecten zijn economische activiteiten in Nederland dankzij de aanwezigheid van de Rotterdamse haven, zoals wederuitvoer via logistiek en distributie.

DE IMPACT VAN MAINPORT ROTTERDAM OP DE NEDERLANDSE ECONOMIE



45,6 MLD EURO
TOEGEVOEGDE WAARDE



385.000 WERKNEMERS

2.4 Ondernemingsstrategie

Het creëren van economische en maatschappelijke waarde betekent dat we onze kernactiviteiten goed moeten uitvoeren en onze bronnen optimaal moeten benutten. Onze ondernemingsstrategie geeft hier sturing aan. Deze strategie verwoordt de doelstellingen van het Havenbedrijf Rotterdam tot en met 2020.

Én-én-strategie

De ondernemingsstrategie 2016-2020 is een én-én-strategie. Acht hoofddoelstellingen vormen de kern van onze strategie:



Het Havenbedrijf Rotterdam wil de energietransitie vormgeven. Het vergroten van bijvoorbeeld biobased productie en circulaire economie in Rotterdam staat hoog op de agenda. 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.

Validatie van de strategie

We scherpen onze strategie jaarlijks aan, aan de hand van de voortgang op onze hoofddoelstellingen. Deze validatie laat zien welke ontwikkelingen gevolgen hebben voor onze strategie. Op basis hiervan bepalen we of de doelen nog aansluiten op de huidige positie en ontwikkelingen. De validatie van 2018 legt de nadruk op het vernieuwen van de bestaande industrie, het aantrekken van nieuwe activiteiten en het rendabeler maken van groeiemarkten. In lijn hiermee concretiseren we onze én-én-strategie. Wij voelen de urgentie om scherpe aandacht te geven aan ons verdienmodel in de transformatie naar nieuwe activiteiten. Er liggen kansen in het verbeteren van onze digitale dienstverlening. Daarom focussen we op een combinatie van digitale dienstverlening, energietransitie en behoud van bestaande markten en klanten.

Visie op de haven en industrie

In de Havenvisie (Port Compass) staat: '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 efficiëntie 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 blijft het complex een belangrijke pijler onder de welvaart van de regio, Nederland en Europa.'

Sinds de eerste publicatie in 2011 hebben de convenantpartners gemeente Rotterdam, de provincie Zuid-Holland, het Rijk en het Havenbedrijf Rotterdam te maken met veranderende omstandigheden en nieuwe doelstellingen. Dit leidt tot herijking van de Havenvisie, welke nog in ontwikkeling is. De centrale boodschappen 'Rotterdam als Global Hub' en als 'Europe's Industrial Cluster', blijven onverminderd van kracht. Ze veranderen wel fundamenteel. Zo is er meer aandacht voor digitalisering, vergroting van de efficiëntie en het verduurzamen van de transportmodaliteiten in het concept Global Hub. In het concept Europe's Industrial Cluster is nadrukkelijk aandacht voor energietransitie en de ontwikkeling naar een circulaire economie. De herijking plaatst het haven- en industriecomplex steviger in de context van stad en regio door ook een ontwikkelperspectief op de havengerelateerde zakelijke dienstverlening te schetsen. Daarnaast krijgt de werkgelegenheid van de toekomst een centrale plek. Ook de door de United Nations vastgestelde Sustainable Development Goals (SDG's) krijgen een centrale plaats. Hiermee onderstrepen de convenantpartners van de Havenvisie het belang van het creëren van maatschappelijke en economische waarde. De Staat van de Haven is onderdeel van de voortgangsrapportage Havenvisie.

Toekomstverwachting

Aanpassingsvermogen, voldoende financiële ruimte en flexibiliteit zijn belangrijk bij het verder ontwikkelen en vernieuwen van de haven. Om de juiste beslissingen te kunnen nemen, ontwikkelde het Havenbedrijf Rotterdam vier toekomstscenario's.

Worden energiebronnen geleidelijk schoner? Neemt de wereldhandel toe of stukt deze door protectionisme? Deze 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 vier scenario's. Ze bieden inzicht in de mogelijke impact van trends op de lange termijn en de gevolgen daarvan voor de ontwikkeling van de bestaande goederenstromen. Ontwikkelingen van nieuwe markten vertaalden we hierin nog niet omdat ze zich nog moeilijk laten kwantificeren in prognoses voor nieuwe goederenstromen.

Hoog



Groei
wereldhandel
en -economie



Laag

Fossil Forward

Internationaal vertrouwen leidt tot sterke groei van de wereldhandel en bovengemiddelde economische groei. De wereld blijft afhankelijk van fossiele energie, maar zet wel in op het schoner produceren en gebruiken daarvan.

Green Unlimited

Door internationale overheidsaanpak gestimuleerde radicale innovaties in efficiency en duurzame energie zorgen voor versnelde energietransitie. Internationaal vertrouwen en samenwerking. Dit zorgt voor bovengemiddelde economische groei.

Conservative Carbon

Lage economische groei, onder andere als gevolg van lage internationale samenwerking (protectionisme). Olie blijft dominant. Energieprijzen stijgen en duurzaamheid blijft een kostenpost waardoor energietransitie langzaam gaat.

Lean & Green

Lage economische groei zorgt voor minder vraag naar energie. Verduurzaming wordt op nationaal niveau gestimuleerd maar blijft een kostenpost. Subsidie- en belastingbeleid houdt inefficiënte oplossingen in stand.

Laag

Snelheid wereldwijde
energietransitie

Hoog

Gevolgen voor de bestaande goederenstromen

Het Havenbedrijf Rotterdam concludeert op basis van de uitkomsten van het doorrekenen van de 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 de verwachting dat deze blijven groeien, zij het in een minder hoog tempo dan eerdere ramingen.

2.5 Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals

De zeventien doelstellingen van de Verenigde Naties vormen het internationale referentiepunt voor duurzame ontwikkeling voor alle landen in de wereld. Als organisatie die midden in de samenleving staat, verbinden we ons aan deze Sustainable Development Goals (SDG's).

In 2017 bepaalden we aan welke van de hoofddoelstellingen we de grootste bijdrage kunnen leveren. Deze analyse gaven we in 2018 een vervolg door op het niveau van subdoelstellingen onze mogelijke bijdrage te koppelen aan onze materiële thema's en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's). De basis voor deze analyse vormt onze missie om economische en maatschappelijke waarde te creëren door samen met stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse.

Vanuit deze missie inventariseerden we voor onze eigen organisatie en voor onze stakeholders hoe we kunnen bijdragen aan het behalen van de SDG's in Nederland. Waarop hebben we de grootste invloed en waar is de meeste winst te behalen? Om dit te bepalen, legden we de SDG's langs onze bedrijfsvoering en keken we naar ons gehele proces van waardecreatie. Welke doelen sluiten het beste aan bij onze eigen initiatieven, doelstellingen, strategie en de verwachtingen van onze stakeholders?

Lees [hier](#) meer over onze stakeholderdialoog.

Als uitkomst selecteerden we vijf SDG's. We willen een belangrijke bijdrage leveren aan het behalen van deze doelen. Door de subdoelstellingen van de SDG's aan onze materiële thema's te verbinden, koppelden we ze aan onze KPI's. Voorbeelden hiervan zijn de thema's veiligheid en kwaliteit scheepvaartafwikkeling die we hebben verbonden aan de subdoelstellingen 3.6, 8.2 en 8.8. Voor 3.6 hanteerden wij een brede interpretatie.

Lees [hier](#) meer over de samenhang tussen onze materiële thema's, KPI's en de SDG hoofddoelstellingen.

Daarnaast identificeerden we twee SDG's (5 - Gendergelijkheid en 17 - Partnerschap om doelstellingen te bereiken) waar we op een meer indirecte wijze aan bijdragen. Daarom koppelden we ze niet aan materiële thema's of KPI's. Voorbeelden hiervan zijn in dit verslag beschreven, onder andere in de paragrafen energietransitie en duurzame bedrijfsvoering.

Onze huidige strategie stelden we op in 2015 en loopt af in 2020. De SDG's waren destijds nog niet geformuleerd en dienden daardoor niet als input. In 2019 stellen we een nieuwe strategie op, waarbij we ook de SDG's als input meenemen.



2.6 Corporate Social Responsibility

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft invloed op mensen, bedrijven en leefomgevingen in en om het Rotterdamse haven- en industriecomplex 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. Ons streven is daarbij gericht op versterking van de economie in combinatie met verbetering van de leefomgeving.

Hoe wij omgaan met en wat ons standpunt is met betrekking tot onder meer anti-corruptie, ketenverantwoordelijkheid en mensenrechten staat in ons Corporate Social Responsibility (CSR)-statement en onze bedrijfscode. 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 (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) en de SDG's. De principes van UNGC over mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anti-corruptie staan ook in onze [bedrijfscode](#).

Wij verwachten van onze medewerkers, klanten en leveranciers dat zij onze principes ondersteunen en respecteren. Het kernteam CSR, bestaande uit de CEO, de programmamanager CSR en de managers van de afdelingen Environmental Management en Communications & External Affairs, bewaakt het CSR-bewustzijn binnen het bedrijf. Wij organiseren dilemmatrainingen om onze medewerkers in staat te stellen om te gaan met onze bedrijfsprincipes, normen en waarden. Op deze manier trainen wij ze in het voeren van een open dialoog over dilemma's die zij ervaren bij het toepassen van onze bedrijfsprincipes. Hiermee bevorderen wij dat medewerkers tot zorgvuldige afwegingen en keuzes komen bij vraagstukken in binnen- en buitenland. In 2018 namen ongeveer honderd medewerkers deel aan de dilemmatrainingen.

Anti-corruptie

Het Havenbedrijf Rotterdam onderschrijft het belang van het bestrijden van corruptie en fraude. Wij verwachten van onze medewerkers dat zij fraude en corruptie voorkomen. Bewustwording over onze gedragsregels brengen we over via ons onboardingprogramma, de e-learning module en dilemmatrainingen. Daarnaast kennen we diverse andere maatregelen:

- We hanteren de algemene inkooprichtlijnen en de externe OESO 'Principles for Enhancing Integrity in Public Procurement'.
- In het project 'Ken je Klant' zijn we in 2017 begonnen om bij de uitgifte van terreinen/panden (en het aantrekken van nieuwe klanten) naast de financiële betrouwbaarheid ook de integriteit van (potentiële) klanten te beoordelen. Na een succesvolle pilot rolden we dit in 2018 verder uit. Wij werken hierbij nauw samen met de Zeehavenpolitie en de gemeente Rotterdam (directie Veiligheid). Het project is met name gericht op het bestrijden en tegengaan/houden van (drugs)criminaliteit en het voorkomen van (onbedoeld) faciliteren van criminaliteit in een door het Havenbedrijf Rotterdam verhuurd vastgoedobject.
- We vragen standaard een 'Verklaring omtrent gedrag' (VOG) als onderdeel van ons aannamebeleid.
- Veiligheidsfuncties bij de Divisie Havenmeester hebben een aanvullende AIVD-screening (Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst).
- We hebben financial control raamwerken op belangrijke processen, zoals inkoop, verkoop en IT, waarbij fraude, corruptie en omkopingsrisico, naast het 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, de Algemene directie en de Raad van Commissarissen.

Er is geen indicatie dat onze medewerkers betrokken zijn bij corruptie. In 2018 heeft er één incident plaatsgevonden waarbij onregelmatigheden werden geconstateerd met betrekking tot het betalingsverkeer. Hiervoor heeft het Havenbedrijf Rotterdam de nodige maatregelen getroffen.

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. Een goed voorbeeld hiervan is de investering in Pecém. 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.

Ketenverantwoordelijkheid

Bedrijven kunnen aanspreekbaar zijn op (vermeende) misstanden rondom ethische kwesties bij productie, transport of gebruik in de keten. Doordat veel handel- en goederenstromen door de Rotterdamse haven lopen, kan het gebeuren dat bedrijven in de haven aangesproken worden op hun ketenverantwoordelijkheid. Als Havenbedrijf Rotterdam zijn wij hier niet direct bij betrokken. Onze betrokkenheid komt voort uit onze relaties met leveranciers, klanten en verladers.

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 in principe geen contractuele relatie, tenzij wij digitale applicaties verkopen aan deze partijen. Wij vinden het belangrijk om met alle partijen een goede en hechte relatie te onderhouden. Verladers vormen daarom voor het overgrote deel een derde categorie: de indirecte klanten.

Bij onze aanbestedingen hebben we een relatief grote invloed op onze leveranciers. Onze verantwoordelijkheid in deze relatie verankeren we op verschillende manieren in ons beleid en onze managementsystemen. Op basis hiervan kunnen we de belangrijkste risico's in onze directe keten identificeren. Daar waar sprake is van (potentiële) misstanden (mens en milieu) implementeren we passende maatregelen en monitoren we het proces. Wij hanteren bij onze aanbestedingen het Uniform Europees Aanbestedingsdocument. We hebben de mogelijkheid om partijen uit te sluiten die zich onvoldoende aan deze regels houden. Verder vragen wij bij selectie van onze aannemers naar VCA (Veiligheids Checklist Aannemers) en ISO 14001 (milieuzorg). Voorbeelden van belangrijke leveranciers voor het Havenbedrijf Rotterdam zijn: aannemers, baggerbedrijven, scheepsbouwbedrijven en ingenieurs- en adviesbureaus. Tenslotte voeren wij zogenaamde Safety Walks uit op uitvoeringswerken, gericht op het verhogen van de veiligheid.

Onze verantwoordelijkheid rondom producten die, via onze klanten en verladers, onze haven passeren is anders. Wij worden soms aangesproken op producten die maatschappelijke aandacht trekken, zoals steenkolen of palmolie. Ons standpunt daarover is helder. Het toelatingsbeleid ten aanzien van internationale zeevaart en lading is in handen van de Nederlandse staat op basis van het soevereiniteitsprincipe, in combinatie met internationale handelsverdragen en akkoorden. Hiervan afwijken, past niet bij onze rol. Wij ervaren dat het beter is om brede, internationale coalities te smeden in bijvoorbeeld EU- of VN-verband. Wij zijn bijvoorbeeld aangesloten bij de coalitie Bettercoal, die zich inzet voor een verantwoorde manier van kolendelving. In 2018 voerden we, gezamenlijk met de Branche Organisatie Zeehavens (BOZ), onderzoek uit naar de belangrijkste maatschappelijke risico's voor huidige en toekomstige handelsstromen. Centraal stond de behoefte aan een handreiking met mogelijke instrumenten (naast de stakeholderdialog) om onze verantwoordelijkheid te vergroten. Deze verdieping is recentelijk afgerond en de uitkomsten pakken we samen met de andere zeehavens op in 2019.

Tenslotte, in kwesties die gerelateerd zijn aan criminele activiteiten, bijvoorbeeld drugscriminaliteit, illegale immigratie, mensenhandel en milieucriminaliteit, ondersteunen we de overheid waar mogelijk. Doel hierbij is de criminaliteit te bestrijden en de betrokken overheden te helpen hun rol daarin zo goed mogelijk te kunnen laten invullen. Een goed voorbeeld is het convenant 'Cameratoezicht Haven Rotterdam', waar we samenwerken met de overheid om een gezamenlijke aanpak van cameratoezicht te realiseren.

Als er ondanks de genomen maatregelen, negatieve impact op stakeholders in de keten plaatsvindt, informeren we ze

daarover direct en zo transparant mogelijk. We hanteren hierbij een proactieve en constructieve aanpak om mee te werken en bij te dragen aan herstelprocedures als gevolg van onze eigen bedrijfsactiviteiten of die van ketenpartners. Deze aanpak komt het sterkst naar voren bij nadelige gevolgen die in onze nabije omgeving plaatsvinden, zoals het incident met de Bow Jubail duidelijk liet zien.

Lees [hier](#) meer over het incident met de Bow Jubail in het interview met één van onze stakeholders: Erik van Beek, raffinaderij manager bij ExxonMobil.

ONZE POSITIE IN DE WAARDEKETEN



RUW
MATERIAAL



TRANSPORT



HAVEN



TRANSPORT



VERWERKEND



RETAIL



CONSUMENT

Mensenrechten

Voor onze Nederlandse activiteiten werkt de Havenmeester samen met de Douane en Zeehavenpolitie bij de bestrijding van mensensmokkel en illegaliteit/criminaliteit in de haven.

Ook bij onze activiteiten in het buitenland zijn wij alert op mensenrechten. In lijn met de OESO-richtlijnen brengen we risico's van havenontwikkeling in het buitenland in kaart. Dit doen we door het uitvoeren van 'due diligence', waarvan we de uitkomsten en te mitigeren acties in een model plaatsen.

Tenslotte participeren we met andere Nederlandse bedrijven en onder begeleiding van het ministerie van Buitenlandse Zaken in een werkgroep, gericht op landrechten en landgebonden governancevraagstukken, waarbij aandacht is voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarmee ook voor mensenrechten.

Klokkenluidersregeling

Bij het vermoeden van een misstand, ongewenst gedrag of niet integer handelen, kunnen medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam op diverse manieren hiervan melding maken, onder meer via meldingklokkenluiders@portofrotterdam.com (link stuurt een e-mail). Derden kunnen ook direct via dit mailadres en via www.portofrotterdam.com/nl/klokkenluidersmelding een vermoeden van misstand melden.

Een Klachtencommissie houdt een dossier bij met het aantal meldingen, de aard van de meldingen en het advies aan de Algemene directie. In 2018 is één externe klokkenluidersmelding door de Klachtencommissie behandeld.



BELEID EN RESULTATEN

3.1 Financiële resultaten en investeringsportfolio

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. 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 verschaffers van eigen en vreemd vermogen.

Vermogenspositie

In 2018 versterkten wij onze vermogenspositie. Het resultaat voor belasting bedraagt 254,1 miljoen euro en is daarmee 6,8 miljoen euro (+2,7%) hoger dan in 2017. Dit komt met name door lagere financieringskosten als gevolg van de afkoop van een deel van de renteswap en de vervroegde aflossing van leningen in 2017.

Focus op strategische thema's

Net als in 2017 maakten we in 2018 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. We werken hier aan door de voorbereiding van projecten als Waste-to-Chemicals, grootschalige CO₂-afvang en -opslag, ontwikkeling van open infrastructuur voor transport van restwarmte en diverse oplossingen voor de verbetering van de supplychain en havenoperatie, zoals Pronto.

Investeringsportfolio

In 2018 investeerden we 408,1 miljoen euro, waarvan 318,8 miljoen euro in materiële vaste activa en 89,3 miljoen euro in financiële vaste activa. Van de financiële activa investeerden we 75,3 miljoen euro in Pecém. De resterende 14 miljoen euro is via de tussenholding geïnvesteerd in de overige deelnemingen. 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 haven- en industriecomplex. Investeringsvoor 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 2018 was het aandeel publieke investeringen 41,3%. Ons investeringsportfolio is goed gevuld met een omvang van meer dan één miljard euro voor de komende vijf jaar. We geven de meest veelbelovende ideeën prioriteit. In 2018 introduceerden wij de methodiek Opportunity Funnel Management om hier concreet invulling aan 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.

Alle ratio's voldoen ruim aan de normwaarden

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 en de interest coverage ratio. Alle ratio's voldoen ruim aan de normwaarden, zoals opgenomen in de financieringscontracten.

Impact olielek Bow Jubail

Door het olielek van de Bow Jubail maakte het Havenbedrijf Rotterdam kosten voor de schoonmaakwerkzaamheden. In 2018 liep de financiële schade op tot 2,5 miljoen euro. In veel gevallen is het effectiever en goedkoper om de besmeurde glooiingen volledig te vervangen in plaats van schoon te laten maken.

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 2018 voor de tweede keer zichtbaar in de jaarrekening. In zowel 2017 als 2018 voerden we diverse keren overleg met de Belastingdienst over de totstandkoming van de fiscale openingsbalans. Dit resulteerde in een vaststellingsovereenkomst ten aanzien van de fiscale openingsbalans. De Algemene directie ondertekende deze overeenkomst begin september 2018. Er is een belastinglatentie verwerkt van 959,0 miljoen euro.

Lees [hier](#) meer over vennootschapsbelasting.

Fiscaal beleid

Belastingprincipes

De Algemene directie ziet belastingen als een belangrijk onderwerp voor het Havenbedrijf Rotterdam. Sinds de introductie van de vennootschapsbelastingplicht voor het Havenbedrijf Rotterdam in 2017 is het belang van dit onderwerp voor de organisatie toegenomen. In deze paragraaf gaan wij nader in op de principes uit het fiscale beleid van het Havenbedrijf Rotterdam.

Algemeen

Het Havenbedrijf Rotterdam gaat maatschappelijk verantwoord met belastingen om en handelt in overeenstemming met nationale en internationale (fiscale) wet- en regelgeving. Hierbij nemen we zowel de letter als de geest van de wet- en regelgeving in aanmerking. Het Havenbedrijf Rotterdam distantieert zich van belastingontwijking, de business is bij ons leidend en tax sluit hier bij aan. Van 'tax havens' maken we geen gebruik en binnen onze internationale activiteiten zorgen we dat we belasting betalen in het land waar we waarde toevoegen.

Compliance en Governance

Wij betalen belasting in overeenstemming met de wet- en regelgeving van de landen waarin wij actief zijn. De tax manager is betrokken bij transacties waarbij beslissingen op het gebied van belastingheffing aan de orde zijn en bij onduidelijkheden schakelen wij een externe belastingadviseur in.

Relatie met de (belasting)autoriteiten

Wij vinden het belangrijk om een goede relatie te onderhouden met de belastingautoriteiten en andere overheidsinstanties in de landen waar wij actief zijn. Doel is om een open en constructieve dialoog te hebben, gebaseerd op vertrouwen, respect en transparantie. Elementen waar discussie over kan ontstaan, stemmen we zoveel mogelijk vooraf af. Zo stemden we de eerste Nederlandse aangifte vennootschapsbelasting over het jaar 2017 vooraf af met de Belastingdienst. Dit gebeurde in het verlengde van de vaststellingsovereenkomst die we sloten in het kader van de fiscale openingsbalans.

3.2 Markten

Rotterdam is door de geografische ligging de toegangspoort tot de Europese markt en een belangrijk knooppunt voor wereldwijde goederenstromen. Markten gericht op energietransitie en circulaire economie winnen aan belang. In ons haven- en industriecomplex bieden we ze ruimte om zich te vestigen.

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



- De energietransitie leidt tot de verwachting dat we in de (nabije) toekomst rekening moeten houden met een afnemende vraag naar fossiele brandstoffen.
- Voor de Rotterdamse haven betekent een afnemende vraag naar olie een dalende overslag en productie, maar ook kansen om de transitie te stimuleren en daarmee ruimte te bieden voor nieuwe markten.
- De schaalvergroting en consolidatie van het maritieme containertransport zetten verder door.
- Het effect van de Brexit leidt naar verwachting tot afnemende handel, toenemende douane- en inspectiefriecties en tot de komst van importtarieven.
- Opkomst van geopolitieke spanningen en handelsbarrières, zoals importheffingen op handel tussen China en de Verenigde Staten werkt remmend op de economische groei.

Overslag en marktaandeel

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

Met 469,0 miljoen ton eindigde het totale overslagvolume van de Rotterdamse haven (inclusief zeehaven Dordrecht) in 2018 nipt hoger dan vorig jaar (2017: 467,4 miljoen ton). Containeroverslag zorgde voor de meeste groei met 4,5% meer volume in tonnen. Gemeten in TEU, de standaardmaat voor containers, bedroeg de aanwas 5,7% en kwam het jaartotaal uit op 14,5 miljoen TEU. Daarmee verstevigt de grootste containerhaven van Europa zijn positie in dit strategisch belangrijke marktsegment.

Onderliggend was er variatie tussen de goederensegmenten. Waar de overslag van containers groeide, daalde de overslag van erts, ruwe olie, minerale olieproducten en agribulk. De overslag van LNG (Liquified Natural Gas) (+163,6%) en biomassa (+31,6%) groeiden in 2018 sterk.

Droog massagoed

De Rotterdamse haven biedt voldoende faciliteiten voor de overslag van droge bulk. Door de ligging en de diepte van de haven kunnen schepen zonder belemmeringen in Rotterdam terecht. Een sterk onder druk staande markt zorgde voor een overslagdaling van 3,2%. In de subcategorie kolen lijkt de ingezette consolidatiestrategie goed uit te pakken voor Rotterdam: de overslag steeg met 2,3%. De energiekolen lagen op hetzelfde niveau als vorig jaar en de cokeskolenoverslag steeg door het aantrekken van ladingpakketten. De ijzerertsoverslag daalde onder andere als gevolg van renovatie van een hoogoven en vanwege stagnerende vraag vanuit de staalindustrie. De daling van de overslag van agribulk in Rotterdam werd mede veroorzaakt door het verschuiven van ladingpakketten naar Amsterdam.

Nat massagoed

Nat massagoed liet in 2018 een daling in overslagvolumes zien. De overslag van ruwe olie daalde gering, mede als gevolg van iets lagere raffinagemarges. Opmerkelijk is dat desondanks de overslag voor het vierde jaar op rij boven 100 miljoen ton uitkwam. Rotterdam is in Noordwest-Europa belangrijk voor de overslag van ruwe olie. De aangevoerde olie vindt bijna volledig zijn weg naar vijf raffinaderijen in de haven zelf en naar vijf in het achterland.

De overslag van minerale olieproducten daalde vooral als gevolg van minder aan- en afvoer van stookolie. De toename van LNG-overslag werd vooral veroorzaakt door transshipments van LNG afkomstig uit het Yamal-veld (Noord-Rusland) van ijssklasse-LNG-tankers naar 'normale' LNG-tankers, die de lading verder vervoerden, naar onder andere Azië.

Containers

De containeroverslag in Nederland vond in de eerste twee kwartalen van 2018 voor 99% plaats in de Rotterdamse haven. Hoewel het groeipercentage minder spectaculair was dan in 2017, liet de containeroverslag in 2018 opnieuw een sterke stijging zien, waardoor marktaandeel werd gewonnen in de Hamburg-Le Havre range. Een drijvende kracht achter de stijging in 2018 was de toename van transshipment en volle import-containers. De containerexport ontwikkelde zich minder sterk, onder andere door Chinese importbeperkingen op afvalstromen. Het shortsea segment ondervond hinder van groeivertragingen in de Britse en Russische economieën.

Roll-on Roll-off en overig stukgoed

De haven van Rotterdam is een belangrijke logistieke hub voor de import en export van RoRo-lading (Roll-on Roll-off). In RoRo-overslag, die uitkwam op een lichte plus, liet de Britse RoRo-handel minder groei zien, waarschijnlijk door de gevolgen van Brexit-onzekerheid op de Britse economie. De overslag van overig stukgoed liet een lichte daling zien ten opzichte van het volume van 2017.

Lees [hier](#) meer over de Brexit.

Overslag Rotterdamse haven

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2017	2018	Vershil (aantal)	Vershil (%)
Ertsen en schroot	31.166	30.059	-1.107	-3,6%
Kolen	25.752	26.356	604	2,3%
Agribulk	11.143	9.853	-1.290	-11,6%
Biomassa	414	545	131	31,6%
Overig droog massagoed	11.694	10.802	-892	-7,6%
Subtotaal droog massagoed	80.168	77.615	-2.554	-3,2%
Ruwe olie	104.179	100.294	-3.885	-3,7%
Minerale olieproducten	79.207	77.673	-1.534	-1,9%
LNG	1.986	5.234	3.248	163,6%
Overig nat massagoed	28.911	28.640	-271	-0,9%
Subtotaal nat massagoed	214.282	211.840	-2.442	-1,1%
Totaal massagoed	294.450	289.455	-4.995	-1,7%
Deepsea	89.172	93.062	3.890	4,4%
Feeder	25.389	27.640	2.251	8,9%
Shortsea	28.082	28.406	324	1,2%
Containers	142.642	149.111	6.469	4,5%
Roll-on Roll-off	23.805	24.057	252	1,1%
Overig stukgoed	6.456	6.361	-95	-1,5%
Totaal breakbulk	30.262	30.418	156	0,5%
Totaal stukgoed	172.904	179.529	6.625	3,8%
Totale overslag	467.354	468.984	1.630	0,3%
Totaal in aantallen containers	8.194.232	8.635.782	441.550	5,4%
Totaal in aantallen TEU	13.734.334	14.512.661	778.327	5,7%

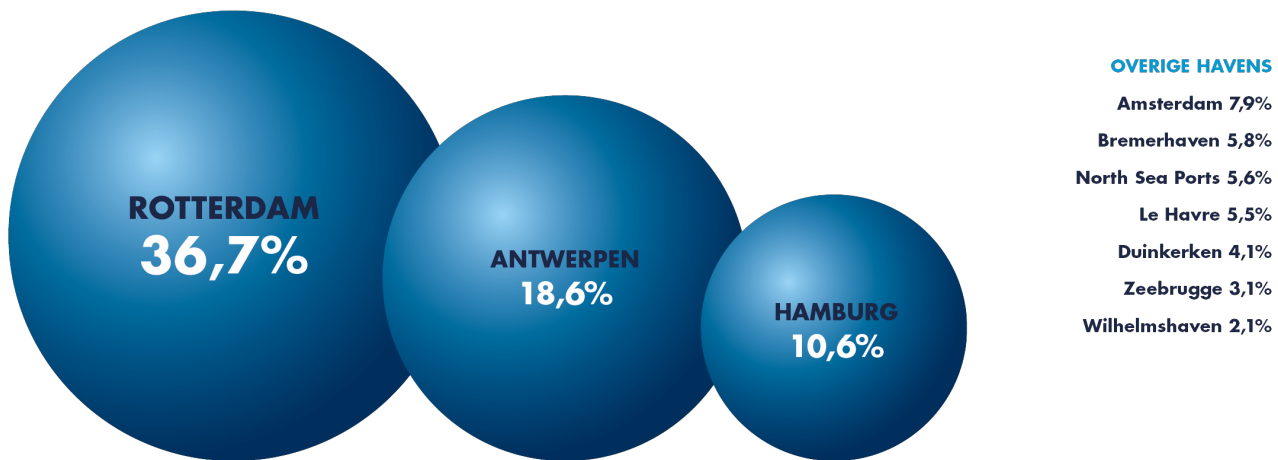
Inclusief overslag terminals noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslag betreft voor 2018 3,8% van het totale overslagvolume van de aan-en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt daarom niet in de financiële verslaglegging meegenomen.

Marktaandeel Hamburg-Le Havre range

In 2018 behield Rotterdam zijn marktleiderspositie in de Hamburg–Le Havre range ten aanzien van de totale overslag. Ten opzichte van 2017 daalde het marktaandeel door de genoemde daling in droog en nat massagoed van 37,2% naar 36,7% (tot en met het derde kwartaal 2018). De cijfers wijzen uit dat Rotterdam veruit de grootste haven van Europa is.

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

TOP 3 MARKTAANDEEL HAMBURG-LE HAVRE RANGE



Behoud- en groeimarkten

Raffinage, petrochemie en bunkering blijven belangrijk voor de Rotterdamse haven en de regio. Deze segmenten bieden een hoge toegevoegde waarde en directe werkgelegenheid.

Het portfolio van de Rotterdamse haven bevat ook een aantal marktsectoren met groeipotentie, waarin wij als Rotterdamse haven een sterke concurrentiepositie hebben, zoals het containervervoer, distributie, LNG en RoRo.

Binnen onze ondernemingsstrategie hanteren wij subdoelstellingen die wij hieronder toelichten.

Beste containerhaven

De Rotterdamse haven is marktleider in het containersegment. Dit betekent voor ons dat Rotterdam de belangrijkste container-gateway en transshipmenthaven in Europa is. Ons marktaandeel in de Hamburg-Le Havre range is 31,7% (tot en met het derde kwartaal 2018). In 2017 was ons marktaandeel 31,0% (tot en met Q3). De volumes in de eerste negen maanden van 2018 waren hoog, augustus was zelfs de beste maand ooit (1,3 miljoen TEU). In het laatste kwartaal zwakten de volumes iets af, onder meer door het uit de markt halen van capaciteit door rederijen (Blank Sailings).

Standaardisering en digitalisering worden steeds belangrijker in het containersegment. Vanuit dit oogpunt werken vijf grote containerrederijen (Maersk, MSC, CMA CGM, Hapag-Lloyd en ONE) samen op het gebied van digitalisering.

Investeren in efficiëntie

Het is van groot belang dat de uitwisseling van containers snel en kostenefficiënt gebeurt. Daarom investeren wij in projecten die gericht zijn op efficiëntie in het containervervoer, zoals de Container Exchange Route (CER) en Nextlogic.

Lees [hier](#) meer over CER en [hier](#) meer over Nextlogic.

Marktleider in LNG

Het Havenbedrijf Rotterdam wil de LNG-hub in Europa zijn. We stimuleren de im- en export van LNG door het ontwikkelen van LNG-distributie- en bunkermogelijkheden en het (laten) aanpassen en harmoniseren van (inter)nationale regelgeving. In 2018 bedroeg de totale overslag van LNG 5,2 miljoen ton, een groei van 163,6% ten opzichte van 2017.

In 2018 organiseerden wij een LNG-event waar rederijen en LNG-leveranciers informatie uitwisselden over de toepassing

van LNG. We bieden incentives voor schonere schepen (de reguliere ESI-korting wordt verdubbeld voor LNG-schepen). Daarnaast wijzen we rederijen op de voordelen van Rotterdam als LNG-bunkerhaven.

Belangrijke bunkerlocatie

Vanaf 2020 gelden er strengere regels voor de toegestane hoeveelheid zwavel in brandstof. Hierdoor verwachten we dat de vraag naar schonere brandstoffen (LNG en gasolie) zal toenemen. Onder meer Shell en ExxonMobil investeerden voor bijna twee miljard euro in nieuwe fabrieken die meer laagzwavelige brandstoffen produceren. Rederijen spelen ook in op de nieuwe regels. Rederij CMA-CGM besloot in 2018 hun nieuw te bouwen containerschepen te laten varen op LNG. Deze negen schepen komen in de loop van 2019 in de vaart. CMA-CGM wees Rotterdam aan als bunkerhaven.

Toplocatie voor warehousing

Een sterke positionering van distributieactiviteiten in het netwerk van de Rotterdamse haven zorgt voor een sterke ladingbinding, investeringen in het haven- en industriecomplex en voor werkgelegenheid. In 2018 is een overeenkomst gesloten voor uitgifte van grond ten behoeve van het Rotterdam Polymer Hub (RPH). Op de Maasvlakte verschijnen twee loodsen met een gezamenlijk vloeroppervlak van 35.000 m² voor de opslag en distributie van polymeren. Daarnaast investeren we op Maasvlakte 2 om de ontwikkeling van nieuwe warehousing te faciliteren.

Beste Europese RoRo-haven

In 2018 bleven de Roll-on Roll-off overslag volumes (RoRo) ongeveer gelijk aan die van 2017. Het Verenigd Koninkrijk is van oudsher de belangrijkste markt voor RoRo. Van het totale RoRo-volume bestaat 90% uit transport tussen Rotterdam en het Verenigd Koninkrijk. De RoRo-volumes liggen hoger dan de containervolumes omdat de achterlandinfrastructuur van het Verenigd Koninkrijk minder goed is ingericht op containers. Trailers zijn lager in gewicht dan containers. Wij verwachten dat het effect van de Brexit zal worden gevoeld in de haven van Rotterdam door afnemende handel, door douane- en inspectiefriecties en door de komst van importtarieven.

Het marktaandeel van RoRo-overslag in Rotterdam in de Hamburg–Le Havre range nam af van 36,4% (tot en met Q3 2017) tot 36,1% (tot en met Q3 2018). De daling komt omdat RoRo in Zeebrugge is toegenomen door de combinatie van trailerdiensten en overslag van auto's.

Lees [hier](#) meer over de Brexit.

Belangrijkste doorvoerhaven voor droog en nat massagoed

Als Rotterdamse haven hebben we een belangrijke positie als het gaat om het doorvoeren van droog en nat massagoed. Voor de concurrentiekracht is het van belang om de logistieke ketens voor deze markten efficiënt en betrouwbaar te houden. Dit geldt 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.

In 2018 kwam ons marktaandeel uit op 35,5% voor ijzererts en kolen en 47,7% voor ruwe en minerale oliën (tot en met het derde kwartaal van 2018). De overslag van droog massagoed nam in 2018 af ten opzichte van vorig jaar. Dit kwam onder andere door een lagere overslag van ijzererts door renovatie bij een hoogoven en de stagnerende vraag in de staalindustrie. Ook de overslag van nat massagoed daalde in 2018. Zo nam de overslag van ruwe olie af door minder raffinage-runs (productie) en daalde de overslag van minerale oliën door minder aan- en afvoer van stookolie.

Nieuwe markten

Het is onze ambitie om koploper te zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten. Nieuwe markten moeten een duurzaam karakter hebben of bijdragen aan het verduurzamen van bestaande activiteiten in de haven. Een van onze doelen is dat het investeringsvolume in nieuwe markten toeneemt. Het Havenbedrijf Rotterdam hanteert een Opportunity Funnel met strikte criteria om concepten en ideeën te ontwikkelen en te monitoren richting realisatie. Naast het investeringsvolume willen we ook het aantal uitgegeven terreinen aan nieuwe markten laten groeien. In 2018 leidde onze inzet nog niet tot concrete investeringsbeslissingen. Voor een aantal kansrijke mogelijkheden hebben we meer tijd nodig. We troffen wel de nodige voorbereidingen, bijvoorbeeld voor de vestiging van de Rotterdam Polymer Hub (RPH).

Lees [hier](#) meer over Opportunity Funnel Management.

KPI	ONTWIKKELEN VAN NIEUWE MARKTEN (DIVERSIFICATIE) UITGEVEN TERREINEN NIEUWE MARKTEN 		
	doelstelling: 20 ha	realisatie: 0 ha	Dit is een nieuwe indicator
DOELSTELLING	 Koploper in ontwikkeling nieuwe markten		
SDG	8 EERLIJK WERKEN ECONOMISCHE GROEI 		

Het ontwikkelen van nieuwe markten is voor ons een belangrijke opgave. Onze voortgang hierop meten we onder andere aan de hand van het uitgeven van terreinen voor nieuwe markten.

Onze doelstelling om in 2018 ten minste twintig hectare uit te geven, haalden we niet.

Toplocatie offshore

We profileren ons als de belangrijkste offshorehaven van Europa. De groeiende offshore-activiteiten willen we van meer service voorzien. Daarom zijn we in voorbereiding om een terrein uit te geven op Maasvlakte 2. Dit offshorecenter dient als draaipunt tussen de vraag vanuit zee en de toeleveringsbedrijven direct aan wal of verder in het achterland.

Daarnaast faciliteren wij samen met het Rotterdam Port Promotion Council de Offshore Community Rotterdam, met als doel bedrijven met elkaar te verbinden en zo samenwerking, kennisdeling en business binnen het cluster en daarbuiten te stimuleren.

Belangrijkste biobased cluster van Europa

Op het gebied van biobased chemie en biobrandstoffen willen we dat onze haven de belangrijkste locatie in Europa is.

Ontwikkellocatie voor nieuwe markten

Het Havenbedrijf Rotterdam speelt een actieve rol in de ontwikkeling van nieuwe markten, zoals recycling, Additive Manufacturing (3D-printen), assemblage en nieuwe brandstoffen. De nieuwe activiteiten hebben een duurzaam karakter en/of dragen bij aan het verduurzamen van bestaande activiteiten.

RAMLAB

RAMLAB is een fieldlab met 3D-metaalprinters dat zich richt op de havengerelateerde industrie. Het Havenbedrijf Rotterdam participeert in dit lab. RAMLAB gebruikt 3D-metaalprinters (Additive Manufacturing) voor het ontwikkelen van kennis op het gebied van metaal printen, 3D-ontwerpen en certificering. Dit jaar maakten constructiebedrijf Huisman en RAMLAB een grote offshore kraanhaak met behulp van de 3D-printtechnologie.

Digital Business Solutions

Het Havenbedrijf Rotterdam wil het verschil maken met digitalisering om daarmee de efficiëntie en betrouwbaarheid van de keten te vergroten. We spelen een actieve rol bij het beschikbaar maken van data en informatie en de ontwikkeling van toepassingen die voordelen voor de logistieke keten en onze klanten kunnen opleveren. We investeren in het verkrijgen van data en werken samen met partners aan digitale diensten en producten. De begin 2018 opgerichte afdeling Digital Business Solutions (DBS) speelt hierin een belangrijke rol. De eerste producten van deze afdeling implementeerden we in Rotterdam en verkochten we ook al nationaal en internationaal.

Lees [hier](#) meer over Digital Business Solutions.

(Inter)nationale havensamenwerking

De haven van Rotterdam geniet een (inter)nationale reputatie. Dit komt door de prima haveninfrastructuur, het sterke haven- en industriecomplex en de diversiteit van goederenstromen en industrieën. Onze kennis en kunde delen we nationaal en internationaal met andere havens. Dit doen we bijvoorbeeld in de vorm van haalbaarheidsstudies en deelnemingen.

Nationale havensamenwerking

De samenwerking met andere Nederlandse havens is gericht op het creëren van synergieën en een sterkere positie van Nederlandse havens ten opzichte van concurrerende buitenlandse havens. Samen met de haven van Moerdijk onderzoeken we de mogelijkheid tot een participatie van het Havenbedrijf Rotterdam. We onderzoeken hoe we het bereiken van de wederzijdse doelstellingen kunnen realiseren. Verder streven we ernaar de concurrentiekracht van beide haven- en industriecomplexen te versterken. Daarnaast vindt er binnen de Branche Organisatie Zeehavens (BOZ) overleg plaats tussen de directies van Nederlandse zeehavenbeheerders ten behoeve van onderlinge afstemming en gezamenlijke sector-belangenhartiging.

Havenbedrijf Rotterdam verwerft deelneming in Pecém, Brazilië

In 2018 verwierven we een minderheidsbelang in de haven van Pecém. Pecém is een bestaande haven in de deelstaat Ceará in Noordoost Brazilië, met de focus op containers, droge bulk en LNG. De haven van Pecém kan uitgroeien tot logistiek en industrieel knooppunt van Noordoost-Brazilië. Dit creëert kansen voor internationale handelsstromen en investeringen vanuit Europa. Het doel is om Pecém te ontwikkelen tot een groeiend en winstgevend havencomplex. Deelstaat Ceará verwacht dat haar inwoners baat hebben bij de overeenkomst, doordat het tot meer werkgelegenheid en een beter inkomen leidt.

Porto Central, Brazilië

Porto Central betreft de mogelijke 'greenfield'-ontwikkeling van een haven- en industrieel complex in de deelstaat Espírito Santo in Brazilië. Het team op locatie werkt toe naar een investeringsbeslissing. Gezien de commerciële, financiële en technische complexiteit, is op dit moment niet aan te geven of dit haalbaar is.

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 veertien 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 (meest recente cijfers). Daarnaast is een aantal sterke industriële clusters ontstaan in de haven en in de Freezone. Nederlandse maritieme bedrijven hebben bijgedragen aan het ontwerp, de bouw en de operations van en in de haven en waarde is gecreëerd in de vorm van banen en investeringen. De sociaal-economische contributie van Sohar Port and Freezone uitte zich in een verdubbeling van de handelsstromen in Oman over de periode 2005-2015. De joint venture creëert waarde voor onze aandeelhouders in de vorm van dividend en nieuwe bedrijvigheid voor Rotterdamse klanten en het gaf een impuls aan de reputatie van het Havenbedrijf Rotterdam, de stad Rotterdam en de BV Nederland. Eén van de

huidige grote investeringen in de haven is de bouw van een plastic fabriek, waarmee een investering van ongeveer 5,5 miljard euro is gemoeid. Verder is een uitbreiding van de haven in volle gang en verwacht de joint venture in het tweede kwartaal van 2019 50 hectare land op te leveren.

Kuala Tanjung en Jakarta, Indonesië

In 2018 werkte het Havenbedrijf Rotterdam op locatie in Indonesië aan de ontwikkeling van Kuala Tanjung (Noord-Sumatra, nabij Medan). Onderzoek toont aan dat er op dit moment geen vruchtbare bodem ligt om verder te gaan. We houden in de regio wel een kantoor open om de toekomstige mogelijkheden te volgen. Daarnaast deden we onderzoek naar de uitbreiding van Jakarta Port.

Dilemma: Ondernemen in het buitenland

In 2018 namen wij het besluit te gaan participeren in de Braziliaanse haven Pecém. Door te acteren op het internationale maritieme toneel is het Havenbedrijf Rotterdam in staat om een bijdrage te leveren aan het uitvoeren van zijn missie, namelijk het creëren van economische en maatschappelijke waarde voor de BV Nederland en de regio Rotterdam-Rijnmond. We doen dit door uit onze internationale activiteiten financieel rendement te halen, Nederlandse bedrijven kansen te bieden in het buitenland, te leren van internationale best practices en de reputatie van het Rotterdamse maritieme cluster hoog te houden. Op deze manier zijn we al zestien jaar actief in Oman. Samen met de Omaanse overheid is er een deelneming opgericht die succesvol de haven van Sohar managet en verder ontwikkelt. Het afgelopen jaar hielden we onze internationale strategie tegen het licht en betrokken daar ook intensief onze aandeelhouders bij.

Wat vinden stakeholders?

Wij horen soms dat onze investeringen in het buitenland niet alleen economische groei in die landen bevorderen, maar ook ongewenste effecten kunnen hebben, zoals ontbossing, vervuiling en klimaatverandering. Andere stakeholders merken op dat we door investeringen in het buitenland een risico lopen direct of indirect in aanraking te komen met partijen die er andere normen en waarden op na houden. Anderen zijn kritisch over buitenlandinvesteringen, omdat zij vinden dat we alleen in Rotterdam moeten investeren.

Wat vindt het Havenbedrijf Rotterdam?

Het Havenbedrijf Rotterdam wil de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven versterken. Internationale activiteiten helpen daarbij. Met onze internationale activiteiten snijdt het mes aan meer dan twee kanten. We doen dit om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen, om de reputatie van de haven verder te versterken, om de Rotterdamse business community internationaal te positioneren en om Nederland als maritiem, logistiek én innovatieland te promoten. Internationale activiteiten leveren ons ook nóg meer kennis en ervaring op van de mondiale markten waarin we willen opereren. Daarnaast creëren wij met onze investeringen ook economische en maatschappelijke waarde voor de landen en lokale gemeenschappen waar wij actief zijn. Met onze aanwezigheid, kennis en investeringen kunnen wij een bijdrage leveren aan het algemeen belang in landen en gebieden die minder ver zijn ontwikkeld dan wij. We houden ons vanzelfsprekend aan lokale wetten en internationale regels, waar nodig aangevuld met eigen regels ter bevordering van veiligheid, transparantie, emancipatie et cetera.

Wij realiseren ons dat in het buitenland vaak andere wetten, normen en gewoontes op het gebied van veiligheid, gezondheid, arbeidsomstandigheden en milieu gelden dan in Nederland. Wij brengen de risico's en beheersmaatregelen systematisch in kaart en bereiden onze mensen erop voor om verantwoord te werken en effectief met risico's om te gaan. Doordat het Havenbedrijf Rotterdam de investeringen in zijn internationale activiteiten koppelt aan een rendementsdoelstelling en in omvang beperkt houdt, zijn de risico's beperkt en beheersbaar.

3.3 Veilige en efficiënte afhandeling

Het zorgen voor veiligheid is in onze haven topprioriteit. Natuurlijk voor de scheepvaart, maar onder andere ook voor omwonenden, werknemers in de haven, bedrijven en (recreatieve) gebruikers van het havengebied. We werken aan nautische veiligheid, transport- en milieuveiligheid, waterveiligheid en cybersecurity. Naast veiligheid streven we ook naar een efficiënte afhandeling van goederenstromen via alle modaliteiten. Het slim omgaan met logistieke data helpt ons dit nog beter te doen. Samen met klanten, ketenpartners en digitale platforms zorgen we ervoor dat juist in Rotterdam ruimte is om de meest kansrijke digitale innovaties te ontwikkelen. Door een actieve rol te spelen in het aanbieden van data en het ontwikkelen van digitale toepassingen, behalen we hierin samen met partners winst.

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



- De ontwikkeling van digitale diensten en producten in de transportsector groeit snel.
- Het gebruik van data om logistieke ketens efficiënter te maken, vraagt om een andere digitale infrastructuur in de Rotterdamse haven.
- Afhankelijkheid van technische systemen groeit en daarmee ook de potentiële gevolgen van cybercriminaliteit.

Veiligheid

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 voor de nautische veiligheid. Wij werken samen met DCMR Milieudienst Rijnmond, Inspectie SZW (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR) en de Zeehavenpolitie om ook andere terreinen van veiligheid in de haven te waarborgen.

Nautische veiligheid

In de statutaire doelen van het Havenbedrijf Rotterdam staat onder meer dat we als organisatie moeten zorgdragen voor nautische en maritieme orde en veiligheid, evenals het optreden als bevoegde havenautoriteit in het Rotterdamse havengebied.

Om deze taken uit te voeren, richten wij ons onder andere op:

- Betere en integrale registratie van scheepsongevallen zorgt voor meer inzicht. Er wordt meer gekeken naar trends in de geregistreerde incidenten om daar leerpunten uit te halen.
- Trends op nautische veiligheid, onder andere in de Safety Evaluation Board. Dit onafhankelijke adviesorgaan binnen DHMR is uitgebreid met een derde externe deskundige en daarmee is ook de onafhankelijkheid van de advisering verder verhoogd.
- Professionalisering van Risk Management (nautische veiligheid), met meer nadruk op transparantie, het betrekken van stakeholders en interactiviteit. Na de oorspronkelijke ontwikkeling van de eerste Nautical Risk Assessment (NRA) is in 2018 een omvattende review gestart en is er een vast deskundig team ingericht met daarin dertig operationele collega's. Naast het reviewen van de bestaande risico's zijn er ook drie themaonderzoeken uitgevoerd.
- Technologische ontwikkelingen die uiteindelijk zouden kunnen uitmonden in autonoom varen. In 2018 bouwden we een patrouillevaartuig om tot een drijvend laboratorium waar we data verzamelen, onder andere over de

bediening en het vermogen van het vaartuig.

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam is de Divisie Havenmeester verantwoordelijk voor de nautische veiligheid, onder leiding van de (Rijks)Havenmeester. Dit gebeurt 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 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 2018 kwam de NSI met 6,43 onder de norm van 7,0 uit. Ondanks het feit dat er in 2018 evenveel nautische ongevallen en voorvallen plaatsvonden als in 2017, kwam de NSI onder de norm uit vanwege het zeer ernstige ongeval met de Bow Jubail.

KPI's	
KWALITEIT SCHEEPVAARTAFWIKKELING	
NAUTISCHE SAFETY INDEX (NSI) doelstelling: > 7,00 realisatie: 6,43 (2017: 7,95)	SAFETY & ENVIRONMENTAL INDEX (SEI) doelstelling: > 7,50 realisatie: 7,72 (2017: 7,99)
DOELSTELLING	De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten
SDG	3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN

Wij streven naar een veilige haven waar gebruikers beveiligingsvoorschriften voor terminals naleven. De mate van naleving bepalen we aan de hand van de Nautische Safety Index (NSI) en de Safety & Environmental Index (SEI).

We streven voor beide naar een zo hoog mogelijke score. Voor de NSI lukte dit niet; voor de SEI behaalden we onze doelstelling wel.

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 alle normen, dan scoort deze een 10 op een schaal van 0 tot 10. De gemiddelde score van alle geïnspecteerde schepen is de SEI. Hiervoor is de norm een 7,5. In 2018 kwam dit cijfer uit op 7,72. De dalende SEI komt doordat in 2018 gerichter is geïnspecteerd. Hierdoor zijn ook minder schepen geïnspecteerd door de havenmeester. Het gerichter inspecteren is mogelijk door ervaringen met schepen en rederijen uit voorgaande jaren. Tevens is meer thematisch gecontroleerd. De grotere kans op bevindingen, gecombineerd met een dalend aantal controles, levert een dalende SEI-score op.

Major incident

In 2018 gebeurde één zeer ernstig ongeval. Een nautisch ongeval 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.

KPI	VEILIGHEID AANTAL MAJOR INCIDENTS NAUTISCH 		
	doelstelling: 0	realisatie: 1	(2017: 0)
DOELSTELLING	 De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten		
SDG's	3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN 		
	8 EERLIJK WERKEN ECONOMISCHE GROEI 		

Wij streven naar een integraal veilige haven waar geen nautische major incidents plaatsvinden.

In 2018 lukte dit niet, als gevolg van het incident met de Bow Jubail.

Olievervuiling

Op zaterdag 23 juni 2018 deed zich een ernstige waterverontreiniging voor in de 3^e Petroleumhaven in de Rotterdamse haven. Een schip voer tegen een steiger aan. Daarbij stroomde zware stookolie in het water. Het Havenbedrijf Rotterdam en de hulpdiensten plaatsten zo snel als mogelijk oliekerende schermen rond het schip om verdere verspreiding van olie te voorkomen. Deze actie was succesvol, maar een deel van de olie had zich al voorbij het incidentgebied verspreid: van Hoek van Holland tot de Spijkenisse brug en tot de Beneluxtunnel. De meeste olie lag in de 3^e Petroleumhaven.

Het opruim- en schoonmaakwerk van water, schepen en haveninfrastructuur vroeg extra inzet van alle betrokken partijen. Omdat de schoonmaak niet voor alle onderdelen van de haveninfrastructuur effectief bleek, vervangt het Havenbedrijf Rotterdam een deel van de glooiingen. Ook raakte een aanzienlijk aantal zwanen besmeurd. Rijkswaterstaat coördineerde de opvang en reiniging van ongeveer 500 vogels. Daar waren veel vrijwilligers bij betrokken. De totale werkzaamheden duren tot medio 2019.

Erik van Beek: 'Centrale regie belangrijk bij aanpak oilspill'

Op 23 juni 2018 botste de tanker Bow Jubail tegen een steiger in de 3^e Petroleumhaven. Een grote hoeveelheid stookolie belandde in het water. De in deze haven gevestigde raffinaderij van ExxonMobil ondervond direct de gevolgen van deze 'oilspill' bij een derde partij. Erik van Beek, raffinaderij manager bij ExxonMobil, was nauw betrokken bij de bestrijding van het incident.

Wat waren de gevolgen van het incident voor ExxonMobil?

'Onze betrokkenheid bij het incident begon noodgedwongen direct. De olie die de 3^e Petroleumhaven instroomde, beïnvloedde de doorgang van onze operaties. De haven en de connectie met de buitenwereld is belangrijk voor de raffinaderij. Een groot deel van wat wij produceren, gaat via de waterwegen naar buiten. Als aan het begin van de haven zo'n groot incident plaatsvindt, is het eerste wat je denkt: hoe gaan we dit in goede banen leiden?'

Wat is de beste aanpak na een dergelijk ongeval?

'Voor dit soort situaties hebben wij onze business continuity plannen. We kijken naar maatregelen die we direct kunnen treffen. Voor ons betekent dit dat we onmiddellijk nadenken over alternatieve logistieke middelen. Snel contact leggen met het Havenbedrijf Rotterdam, heel specifiek met de Havenmeester, was voor ons één van de eerste stappen. Hoe kunnen we op dat moment de logistiek op een verstandige manier in goede banen leiden en de verdere gevolgen voor ons van de 'oilspill' indammen? Een grote uitdaging. Het draait dan om het maken van afwegingen en het stellen van prioriteiten. Belangrijkste doel: hoe kunnen we de impact op de samenleving als geheel beperken? Dan gaat het onder meer om het milieu, de klanten, de belangen van binnenvaartschippers en de belangen van bedrijven. Voor het maken van deze afwegingen is een centrale coördinatie onontbeerlijk.'

Wat vindt u van de rol van het Havenbedrijf Rotterdam bij de bestrijding?

'De professionele aanpak staat centraal. Ik waardeer de korte, snelle communicatie met de Havenmeester, René de Vries. Hij zocht samen met alle belanghebbenden naar de beste oplossingen. Hij vroeg ook geregeld waarmee hij ons kon helpen. Deze regiefunctie zorgde ervoor dat de belangen van alle stakeholders werden gewogen. De keuzes waren niet altijd eenvoudig. Toen de situatie onder controle was, nodigde de Havenmeester ons uit om in breed verband te evalueren. In een open sfeer deelden we ervaringen om daar van te leren. We moeten de impact van de 'oilspill' niet bagatelliseren, maar ik denk dat we met de centrale regie en de inzet van alle betrokkenen de nadelige gevolgen hebben weten te beperken.'

Overige ongevallen

Verder deden zich in 2018 vier ernstige ongevallen voor, zoals een aanvaring tussen een watertaxi en een pleziervaartuig. 2018 telde in totaal 118 nautische ongevallen. Verreweg het grootste deel hiervan betrof kleinere ongevallen, zoals loswaaiende duwbakken.

Nieuwe radartoren

In oktober nam het Havenbedrijf Rotterdam de zeventig meter hoge radartoren op Maasvlakte 2 in gebruik. De radartoren huisvest naast een radarsysteem ook marifoonapparatuur voor de communicatie met de scheepvaart.

Waterveiligheid

Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich in voor het behoud van een waterveilige haven, nu en in de toekomst. Klimaatverandering brengt zeespiegelstijging met zich mee, waardoor overstromingsrisico's ook voor relatief hooggelegen havengebieden toenemen. Ook wijzigingen in aard en omvang van bedrijven in het haven- en industriecomplex kunnen de overstromingsrisico's beïnvloeden.

Als vervolg op de pilot 'Waterveiligheid Botlek', onderzochten we in 2018 het Waal-Eemhavengebied op waterveiligheidsrisico's. Het doel hiervan was om bij gebruikers van het gebied bewustwording en het gevoel van eigen verantwoordelijkheid te vergroten. Om met overstromingsrisico's om te gaan, stelden we een adaptiestrategie op met concrete maatregelen. Voorbeelden hiervan zijn het ophogen van terreinen, kademuren en glooiingen, het opstellen van ontruimingsplannen en het waterrobuust aanleggen van nieuwe terreinen.

Naleving beveiligingsvoorschriften

Als Port Security Officer is de Divisie 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 2018 voerden we 215 inspecties uit.

Camerabewaking in de haven

In juni 2018 ondertekenden de Douane, het bedrijfsleven in de haven (Deltalinqs), de Zeehavenpolitie, de gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam een convenant over cameratoezicht in de haven. Door middel van een gezamenlijke aanpak van cameratoezicht willen de partijen het haven- en industriecomplex in Rotterdam extra beveiligen. De deelnemers onderkennen dat een gezamenlijke aanpak van cameratoezicht meer effect sorteert dan een individuele benadering.

Efficiënte afhandeling van goederen

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. Doel is het verbeteren van de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven. Digitalisering speelt hierin een belangrijke rol.

Port Call Optimisation

Om scheepvaart zo effectief mogelijk te plannen, hebben rederijen gedetailleerde informatie nodig over bijvoorbeeld diepte, toelatingsbeleid en aankomst- en vertrektijden. Havens communiceren op verschillende manieren over deze informatie, wat leidt tot inefficiëntie. De Port Call Optimisation Taskforce, bestaande uit tal van bedrijven en havens, werkt sinds 2014 samen om de standaarden vanuit de nautische en logistieke sectoren bij elkaar te brengen en data op deze manier te laten corresponderen. De inspanningen op het gebied van de optimalisatie van havenaanlopen door zeeschepen richten zich op drie vlakken:

- een optimale beladingsgraad van bezoekende schepen;
- een zo kort mogelijke verblijftijd in de haven (port stay) van het schip met efficiënte afhandeling door nautische dienstverleners, terminals, service providers en de Divisie Havenmeester;
- het leveren van betrouwbare informatie, waardoor de scheepvaart een optimale aanlooptijd naar de haven kan realiseren.

Door eenduidige communicatie optimaliseren we de veiligheid, belading en aanlooptijd. Daarnaast besparen we op kosten en onnodige uitstoot. Voorbeelden van initiatieven op het gebied van Port Call Optimisation zijn [Pronto](#) en [Shiptracker](#).

Pronto

In april 2018 lanceerden we de eerste versie van [Pronto](#). Dit product betekent een belangrijke verbetering van efficiëntie voor de circa 30.000 zeeschepen die de Rotterdamse haven jaarlijks aandoen. Pronto kan de wachttijd die schepen in de haven doorbrengen met 20% verkorten. Daarnaast zorgt dit product ervoor dat de haventerminals beter zijn bezet en dat ze allerlei diensten aan het schip, zoals bunkering, onderhoud en bevoorrading nauwkeuriger kunnen plannen en op elkaar afstemmen. Dit kan leiden tot een vermindering van de CO₂-uitstoot.

Samen bouwen aan 'connected' haven

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt samen met partners aan een Internet of Things-platform voor de haven. Via het cloudplatform gaat het Havenbedrijf Rotterdam de data, afkomstig van tal van sensoren, verzamelen en verwerken. Het initiatief moet het 42 kilometer lange havengebied voorbereiden op autonome scheepvaart. Een eerste stap is het ontwikkelen van een dashboard dat realtime sensordata met informatie over het water en het weer samenbrengt en verwerkt. Dit moet het transportmanagement efficiënter (en veiliger) maken.

'De haven van Rotterdam pakt een voortrekkersrol bij de ontwikkeling en uitrol van digitale producten en diensten. Daarmee willen we het serviceniveau en de concurrentiepositie van onze haven verhogen.'

— Paul Smits, Havenbedrijf Rotterdam

Smart Infrastructure

Het Havenbedrijf Rotterdam investeerde in 2018 in het Smart Infrastructure programma. De nadruk hiervan ligt op de implementatie en benutting van een veilig, betrouwbaar en gestandaardiseerd Internet of Things-platform. In 2019 nemen we het Internet of Things-platform in gebruik voor de eerste toepassing, op het gebied van hydro/meteo. Hierbinnen gebruiken we water- en weerdata in de beslisondersteuning voor met name nautische verkeersplanning en -management. Dit vervangt het verouderde Meetnet Rotterdam door een controleerbaar sensorennetwerk, waarmee het Havenbedrijf Rotterdam de komende tien jaar zeker is van de best mogelijke digitale beveiliging.

Deze solide basis is essentieel voor het Havenbedrijf Rotterdam om samen met technologiepartners van wereldklasse in snel tempo te kunnen innoveren. De data die het Havenbedrijf Rotterdam met het platform uit eigen assets in de haven kan halen, bieden de mogelijkheid om met slimme oplossingen te komen voor de uitdagingen van vandaag en morgen.

Nextlogic

Nextlogic richt zich op het verbeteren van de afhandeling van de containerbinnenvaart in de Rotterdamse haven. Meerdere partijen sloten zich in 2018 aan en er werd gestart om via het platform containerinformatie uit te wisselen. Doel hiervan is efficiëntievoordeel voor partijen in de logistieke keten. We verwachten in de eerste helft van 2019 verdere praktijktesten uit te voeren waarna commerciële livegang zal volgen.

Digital Business Solutions

De digitaliseringsinitiatieven van de afdeling Digital Business Solutions (DBS) bewegen zich langs twee assen. Enerzijds oplossingen waarbij een beter beheer en management van de haven en haveninfrastructuur voorop staat. Anderzijds trajecten waar het met name draait om beter inzicht in de efficiëntie van logistieke processen. Op beide vlakken kunnen de ontwikkelde applicaties op een commerciële basis tot internationale toepassingen leiden. Digitale services zijn namelijk wereldwijd toepasbaar in havens en logistieke ketens van zeezijde tot in het achterland. Dit heeft voor het Havenbedrijf Rotterdam nieuwe inkomensstromen en verdienmodellen tot gevolg die we onder de naam PortForward ontwikkelen en exploiteren.

In 2018 lag de nadruk op het voor gebruikers beschikbaar maken van gerealiseerde digitale producten binnen de Port Suite en de Supply Chain Suite (samen aangeduid als PortForward). Een belangrijk product binnen Port Suite is Pronto. Met Pronto voor Port Call Optimisation kunnen we de wachttijden van schepen in de Rotterdamse haven bijvoorbeeld fors verkorten door het delen van data tussen de betrokken partijen. Aangezien Pronto is gebaseerd op internationale standaarden, kunnen ook andere havens er hun voordeel mee doen. Ons einddoel is een wereldwijde logistieke keten waarin naadloos data worden uitgewisseld. Een ander voorbeeld is Navigate. Deze tool geeft een compleet overzicht van de meest efficiënte deepsea-, shortsea-, spoor- en binnenvaartverbindingen via Rotterdam.

Andere voorbeelden van digitale producten en diensten van DBS zijn:

- [Portmaster](#)
- [Navigate](#)
- [Streamline](#)
- [HaROLD](#)

DIGITALISERING (TRANSPORT EN LOGISTIEK)	
KPI's	<p>AANTAL PILOTS / PROOF OF CONCEPTS MET USERS </p> <p>doelstelling: 10 realisatie: 3 (2017: 7)</p>
	<p>AANTAL PILOTS NAAR FASE 1 (PRODUCTFASE) </p> <p>doelstelling: 3 realisatie: 3 (2017: 5)</p>
DOELSTELLING	 <p>De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten</p>
SDG's	<p>8 EERLIJK WERKEN EN ECONOMISCHE GROEI </p>
	<p>9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR </p>

Toenemende digitalisering van de logistieke keten is een belangrijke manier om de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven te verbeteren. Samen met klanten ontwikkelen we innovatieve pilots binnen onze afdeling Digital Business Solutions.

Voor het aantal pilots / proof of concepts met users lukte het ons niet onze doelstelling te behalen. Voor het aantal pilots naar fase 1 (productfase) lukte ons dit wel.

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 [hier](#) meer over impact op de arbeidsmarkt.

Dilemma: nut & noodzaak van digitalisering en disruptie

De wereld om ons heen verandert snel door onder meer digitalisering. De traditionele manier van werken wordt vervangen door digitale processen en platforms, wat een besparing in tijd en geld oplevert voor de klant. Om werkgelegenheid en welvaart voor de toekomst zeker te stellen, omarmt het Havenbedrijf Rotterdam digitalisering als kans om logistieke ketens via Rotterdam efficiënter, betrouwbaarder en dus concurrerender te maken. Ook realiseert het Havenbedrijf Rotterdam zich dat digitalisering kan leiden tot nieuwe verdienmodellen. Om onze concurrentiepositie te behouden, is het van belang te bouwen aan de digitale haven, waarbij operationele, maritieme en logistieke processen het hoogste niveau van efficiëntie bereiken door partijen in de keten met elkaar te verbinden en door gebruik van data en algoritmes. We werken hieraan samen met diverse partijen in de haven. Tegelijkertijd heeft het Havenbedrijf Rotterdam een faciliterende rol en is ons bestaansrecht gebaseerd op klanttevredenheid. Enerzijds willen we onze rol in de digitale transitie duidelijk definiëren, anderzijds willen we niet in het vaarwater van onze klanten zitten.

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, toekomstvast en concurrerend blijft. Maar bedrijven in de haven en onze aandeelhouders vragen ons ook waar onze grenzen liggen ten aanzien van onze digitale ambities. Want wanneer digitale processen in de haven veranderen, raakt dit het verdienmodel van sommige Rotterdamse bedrijven in de haven. De Rotterdamse havengemeenschap wil niet achterop raken, maar bij een te snelle transitie zijn sommige bedrijven in de haven niet gebaat. Zij hebben dan niet de tijd om hun verdienmodel aan te passen. Het is dus essentieel om de buitenwereld uitgebreid mee te nemen in onze activiteiten en ambities. Dit om digitale producten te ontwikkelen die aansluiten op de marktbehoefte en in contact te blijven met onze omgeving over onze strategie op dit vlak. Digitalisering vraagt om forse inspanningen van alle stakeholders. Alleen op die manier kunnen we een succesvolle digitale transitie van Rotterdam waarmaken.

Wat is de visie van het Havenbedrijf?

Onze ambitie is 'een volledig digitale en transparante supplychain, waarbij iedere partij in de keten de status, locatie en

verwachte aankomsttijden van zijn lading weet en van ieder product bekend is waar en wanneer het is gemaakt'. Dat doen we enerzijds door innovatieve ontwikkeling te faciliteren, bijvoorbeeld in het Blocklab. Anderzijds ontwikkelen we zelf ook. De afdeling Digital Business Solutions (DBS) werkt aan applicaties voor de logistieke en maritieme sector. Daarom werken we samen met klanten, ketenpartners en digitale platforms om ervoor te zorgen dat we juist in Rotterdam de meeste kansrijke digitale innovaties ontwikkelen. Daarmee behouden we onze concurrentiepositie en creëren we tevens een nieuw verdienmodel naast onze klassieke taken.

Cybersecurity

Uit het Cybersecurity Beeld Nederland 2018 van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) blijkt dat we in Nederland te maken hebben met een groeiende cyberdreiging. Daarom blijft cybersecurity een topprioriteit voor het Havenbedrijf Rotterdam.

Opening Haven Cybermeldpunt

Het instellen van het Haven Cybermeldpunt is één van de maatregelen die bijdragen aan het versterken van de digitale weerbaarheid en veiligheid van de Rotterdamse haven. Door het vroegtijdig melden van IT-verstoringen zijn we in staat om de veiligheid in het havengebied te ondersteunen. ISPS-plichtige bedrijven (International Ship and Port Facility Security Code) in het havengebied moeten daarom sinds 11 juni 2018 grootschalige IT-verstoringen melden. We moedigen andere bedrijven aan dit vrijwillig te doen.

Wet Beveiliging Netwerk- en Informatiesystemen (Wbni)

Vanaf 9 november 2018 is de Wet Beveiliging Netwerk- en Informatiesystemen (Wbni) van kracht. De Divisie Havenmeester is in de Wbni aangewezen als aanbieder van een essentiële dienst (AED). Als AED heeft het Havenbedrijf Rotterdam een meld- en zorgplicht met betrekking tot cybersecurity. De toezichthouder Inspectie Leefbaarheid en Transport toetst de zorgplicht.

FERM

FERM is een publiek-private samenwerking van het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs, Zeehavenpolitie en de gemeente Rotterdam. Daarnaast zijn ook het Openbaar Ministerie en DCMR nauw betrokken bij het programma. FERM is de Rotterdamse vertaling van weerbaarheid 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 bedrijven.

Port Cyber Cafés

Het organiseren van cybercafés is één van de activiteiten van FERM. In 2018 organiseerden we er vijf, met verschillende thema's: van een Cyber Crisis-oefening tot de opening van het Haven Cybermeldpunt.

Storage Spoofing

In 2018 besteedde FERM met een communicatiecampagne speciale aandacht aan het verkopen van niet-bestaande tankopslagcapaciteit in de Rotterdamse haven. Dit is een vorm van criminaliteit die het imago van Rotterdam als tankopslaglocatie negatief beïnvloedt bij internationale klanten.

Veiligheidsonderzoek/nulmeting cybersecurity

In 2018 vond het eerste veiligheidsonderzoek cybersecurity plaats in de Rotterdamse haven. Dit onderzoek is een initiatief van FERM, SmartPort, de VeiligheidsAlliantie regio Rotterdam, de Haagse Hogeschool, de Avans Hogeschool en het Havenbedrijf Rotterdam. De eerste deelresultaten laten zien dat 63% van de respondenten bekend is met het initiatief FERM. Er is vooral behoefte aan educatie op operationeel niveau en voor ICT-medewerkers. Daarnaast vindt een groot deel van de respondenten het belangrijk om samen te werken en kennis en ervaring te delen.

CyberNautics 2018

Onder de naam CyberNautics 2018 organiseerde FERM net als vorig jaar een oefening in de haven van Rotterdam. De oefening bestond uit een olie lekkage, veroorzaakt door een cyberincident in generieke havensystemen. De cybercrisis-aanpak door het Haven Crisisteam kreeg aandacht. Dit team neemt beslissingen op strategisch niveau onder voorzitterschap van de (Rijks)Havenmeester. Ook de tactisch/operationele actiecentra die hier organisatorisch onder vallen, kwamen in rollen en taken aan bod. De oefening vond plaats in nauwe samenwerking met het Nationaal Cyber Security Centrum.

3.4 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 en terreinen, waarbij vier modaliteiten centraal staan: water, spoor, weg en pijpleidingen. Wij bieden onze kennis, zorgen voor ontwikkelruimte, veiligheid en bereikbaarheid en helpen bij ingewikkelde vergunningsaanvragen. Ook werken we aan een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving.

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



- Voor de transitie van het haven- en industriecomplex is de komende jaren voldoende ontwikkelruimte nodig.
- Protectionisme kan leiden tot opheffen van handelsverdragen, introductie van importheffingen met negatieve impact op economische groei en ladingsstromen van en naar Rotterdam.
- De Europese Unie verandert door de invloed van de Brexit.

Kwaliteit haveninfrastructuur

Een van de twee statutaire doelen van het Havenbedrijf Rotterdam is het ontwikkelen, aanleggen, beheren en exploiteren van het haven- en industriecomplex in Rotterdam. Dit doen we door te investeren in ontwikkeling en onderhoud van terreinen, openbare infrastructuur (waterwegen, spoorwegen, weginfrastructuur en pijpleidingen) en klantspecifieke infrastructuur (zoals kademuuren en aanlegsteigers). Onze focus ligt hierbij op het haven- en industriecomplex. Daarnaast voeren we ook een select aantal nautische werkzaamheden uit in de binnenstad van Rotterdam.

KPI	KWALITEIT HAVENINFRASTRUCTUUR 	<p>De afgelopen jaren hebben wij de kwaliteit van de haveninfrastructuur gemeten aan de hand van het Global Competitiveness Report uitgegeven door het World Economic Forum (WEF).</p> <p>In 2018 voerde het WEF de beoordeling op een andere wijze uit. Wij concludeerden dat deze KPI geen juiste indicator is om de kwaliteit van de Nederlandse haveninfrastructuur te beoordelen. Wij werken momenteel aan een nieuwe indicator die we in 2019 voor het eerst toepassen.</p>
	KPI wordt ontwikkeld en in 2019 geïmplementeerd.	
DOELSTELLING	 Uitstekende vestigingslocatie	
SDG	9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 	

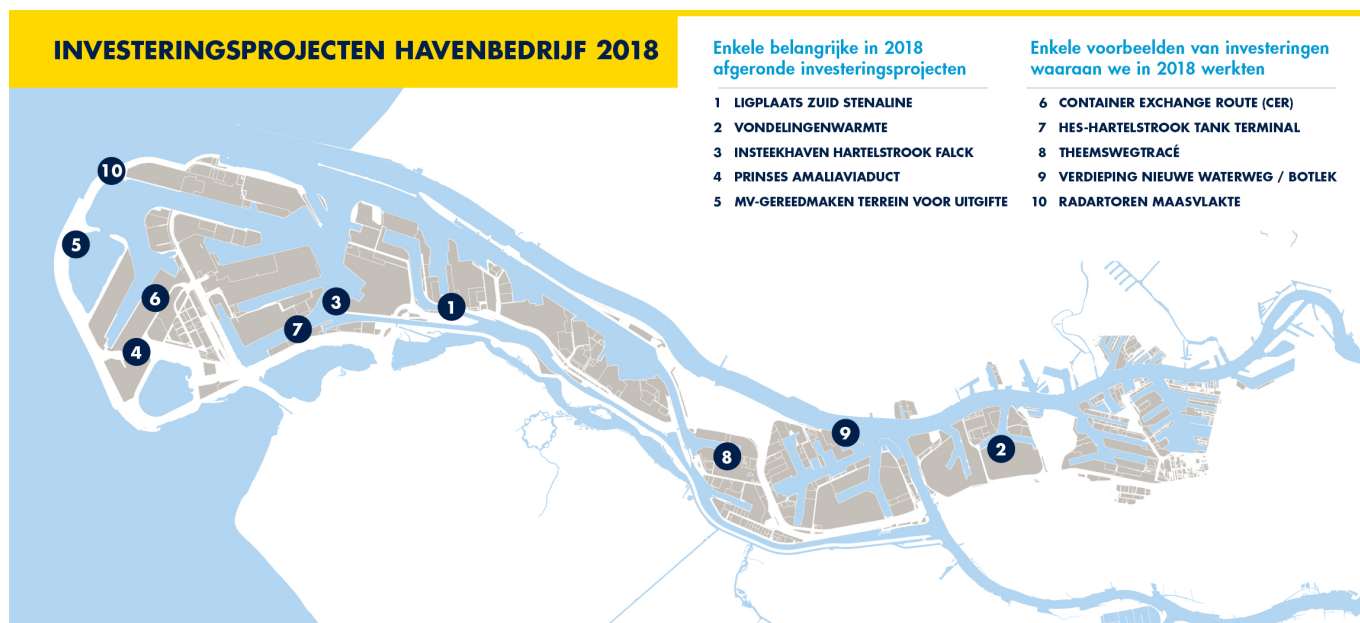
Investeringen

In 2018 investeerden we in totaal 408,1 miljoen euro. In de ontwikkeling van de haveninfrastructuur investeerden we 318,8 miljoen euro. Hiervan was 47,0% klantgebonden, 41,3% investeerden we in publieke infrastructuur en 11,7% ging naar bedrijfsmiddelen. Investeringen 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.

Daarnaast investeerden we, via participaties, 89,3 miljoen euro in (internationale) deelnemingen, waarvan Pecém de

belangrijkste deelname betrof.

Belangrijke investeringen in 2018



Onderhoud van assets

Het Havenbedrijf Rotterdam laat zich voor het managen van assets certificeren volgens ISO 55001. Dit internationale certificaat voor assetmanagement 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 veranderprogramma maken we assets slim en zetten we met data analytics de stap van correctief naar preventief assetmanagement. Hiermee verwachten we onze assets nog kosteneffectiever te kunnen managen. Dit leidde in 2018 tot de ontwikkeling van een concept voor een integraal assetmodel, dat we in 2019 verder uitwerken. Daarnaast nemen we een asset analytics center in gebruik waarin we ideeën kunnen uitwerken tot een proof of concept.

Rozenburgsesluis

De Rozenburgsesluis verbindt het Calandkanaal met het Hartelkanaal. Doordat er op het complex twee bruggen aanwezig zijn, kan het wegverkeer een continue doorgang vinden. De sluis nadert het einde van zijn technische levensduur. In 2018 hebben we de vernieuwing van het hydraulisch aandrijfsysteem ontworpen en aanbesteed. De vervanging vond voor het grootste deel in 2018 plaats en ronden we in 2019 af. In 2019 ronden we de haalbaarheidsstudie af naar het op afstand bedienen van de Rozenburgsesluis vanuit de Verkeerscentrale Botlek.

Achterlandnetwerken en bereikbaarheid

Om de positie als belangrijk logistiek en industrieel knooppunt van Europa te versterken, werkt het Havenbedrijf Rotterdam samen met diverse partners aan het verbeteren van de bereikbaarheid. Hierbij streven we naar duurzame oplossingen met de ambitie om het Europese achterland optimaal te ontsluiten over de weg, per spoor, via pijpleidingen en over water. We richten ons op het beter benutten van de bestaande infrastructuur (capaciteitsmanagement) en investeren (samen met andere partijen) in bestaande en nieuwe infrastructuur. De inzet van slimme informatiesystemen en de uitwisseling van data tussen verschillende ketenpartijen helpen ook bij een betere bereikbaarheid. Binnen het Havenbedrijf Rotterdam beschouwen we digitalisering als de 'vijfde modaliteit', naast water, weg, spoor en pijpleidingen. Optimaal dataverkeer stelt ons in staat om de logistieke processen te stroomlijnen. Pronto is hiervan een voorbeeld. Deze applicatie is bedoeld voor rederijen, agenten, terminals en andere dienstverleners. Met Pronto kunnen zij alle activiteiten tijdens een port call plannen, uitvoeren en monitoren op basis van gestandaardiseerde data-uitwisseling.

Lees [hier](#) meer over Pronto.

Om de positie van de Rotterdamse haven in het Europese achterlandnetwerk te versterken, stelden we een bereikbaarheidsvisie op, inclusief drie opgaven:

- optimalisatie van het 'knooppunt' Rotterdam;
- versterking van de positie van Rotterdam in het netwerk Rotterdam-Antwerpen-Ruhrgebied;
- versterking van de verbindingen met groeiregio's en economische centra via de TEN-T corridors.

Vanuit de drie hoofdopgaven en per modaliteit werken we continu aan verbetering. In 2019 stellen we een multimodale strategie van de bereikbaarheidsvisie op.

KPI	ACHTERLANDNETWERKEN EN BEREIKBAARHEID 	<p>Om de positie als belangrijk logistiek en industrieel knooppunt van Europa te versterken, werkt het Havenbedrijf Rotterdam samen met diverse partners aan het verbeteren van de bereikbaarheid.</p> <p>In 2018 is dit een nieuw materieel thema. In 2019 definiëren we een passende KPI.</p>
	<p>Nieuw materiaal thema. KPI wordt ontwikkeld en in 2019 geïmplementeerd.</p>	
DOELSTELLING	 <p>De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten</p>	
SDG	<p>9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR </p>	

Modal split

Samen met onder andere onze Havenvisiepartners en klanten maakten 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 water en spoor. Dit is noodzakelijk om groeiende goederenstromen naar het achterland ook in de toekomst te kunnen blijven verwerken. 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 PortShuttle en de aanleg van de Container Exchange Route (spoor) en Nextlogic, het sectoroverleg containerbinnenvaartketen, werkgroepen en het ondersteunen van de West-Brabant corridor en Ruhr Express (binnenvaart). Toch nam het aandeel containerwegverkeer op de Maasvlakte toe van 50,4% tot 51,9%. Dit ging vrijwel geheel ten koste van het binnenvaartaandeel. De congestieproblematiek die de containerbinnenvaart in 2018 ondervond, droeg hieraan bij.

Investeren in knelpunten

Om economische groei te kunnen blijven faciliteren en stimuleren, zetten we (samen met het Rijk en andere partners) in op een aantal belangrijke bereikbaarheidsprojecten. We brengen knelpunten in de infrastructuur in beeld met verantwoordelijke beheerders en we initiëren projecten. We nemen hiervoor deel aan landelijke en regionale platforms om de bereikbaarheid van de haven op de agenda's te zetten en hiervoor financiële middelen te reserveren. Daarmee verbeteren we de kwaliteit van de haven als vestigingsplaats en de bereikbaarheid in en rond de haven voor de verschillende modaliteiten.

Container Exchange Route

Het Havenbedrijf Rotterdam startte in 2018 met de aanleg van de Container Exchange Route ([CER](#)). De CER verbindt diepzee containerterminals, empty depots, railterminals en distributiebedrijven op de Maasvlakte met elkaar. Doel van dit project is om de uitwisselkosten tussen de verschillende bedrijven te reduceren en de verbindingen met het Europese achterland verder te verbeteren.

'De CER biedt de mogelijkheid om containerstromen te bundelen waardoor treinen, binnenvaartschepen en feederschepen niet langer naar de verschillende terminals hoeven te gaan. Met de CER introduceert het Havenbedrijf Rotterdam een compleet nieuw, geavanceerd en uniek systeem. De CER verbetert de verbinding tussen containerterminals op de Maasvlakte, bestrijdt congestie en vermindert daarmee de kosten, hetgeen de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als containerhub verder verbetert.'

— Ronald Paul, COO Havenbedrijf Rotterdam



WATER

Water is belangrijk voor de aan- en afvoer van goederen in het haven- en industriecomplex. Via de modal shift willen we meer vervoer verschuiven naar onder meer binnenvaart in plaats van de weg. Voortdurende aandacht voor brughogten in het achterland en onderhoud van de waterwegen en havens zorgt voor een goede bereikbaarheid en de gewenste groei van het binnenvaartproduct.

Maatregelen tegen congestie

Ook in 2018 trad congestie op in de Rotterdamse haven. Op een aantal momenten verslechterde de situatie zelfs in vergelijking met 2017. Een van de oorzaken hiervoor was de lage waterstand. We werkten met diverse partijen aan maatregelen voor een efficiëntere afhandeling van de containerbinnenvaart van en naar Rotterdam. Op initiatief van het Havenbedrijf Rotterdam nemen partijen uit binnen- en buitenland deel aan het Sectoroverleg Containerbinnenvaart. In de periode van september 2017 tot september 2018 zijn vijf plenaire bijeenkomsten geweest. We werken aan verschillende

oplossingen. Hieronder vallen het doen van onderzoek naar en het uitvoeren van een pilot met container ontkoppelpunten, het opstellen van een guideline voor verladers, expediteurs en andere partijen in de keten, het bundelen van containers, het samenwerken van deepsea terminals en binnenvaartoperators, het monitoren van ketenperformance en het beter gebruiken van systemen voor informatie-uitwisseling. Daarnaast leverden we in 2018 het informatieplatform Nextlogic op. Negentien partijen sloten zich al aan bij dit platform. In 2019 verwachten we een planningstool te implementeren, ook wel 'Brein' genoemd. Via Nextlogic delen partijen (terminals, depots, barge operators) actuele informatie op basis waarvan 'Brein' een integrale, neutrale en dynamische planning maakt voor de afhandeling van binnenvaart in de Rotterdamse haven.

Incentiveregeling

In 2017 stelde het Havenbedrijf Rotterdam een incentiveregeling beschikbaar ter financiering van initiatieven uit de markt die op korte termijn een bijdrage kunnen leveren aan een efficiënte afhandeling. Ook maakten partners afspraken over containerbundeling. Het Havenbedrijf Rotterdam verwelkomt en ondersteunt de bundelinitiatieven op de West-Brabant Corridor (Tilburg-Oosterhout-Moerdijk-Rotterdam) en de Duisburg Corridor (Duisburg-Gorinchem-Rotterdam).

'Blauwe Golf Verbindend'

Op 1 februari 2018 tekenden de provincies Noord-Holland en Zuid-Holland, de Nationale Databank Wegverkeersgegevens, Rijkswaterstaat, Havenbedrijf Amsterdam en het Havenbedrijf Rotterdam een nieuwe samenwerkingsovereenkomst 'Blauwe Golf Verbindend'. Het project beproeft nieuwe methoden van betrouwbare informatievoorziening en reisadviezen voor (vaar)weggebruikers. Dit zorgt voor verbetering van de doorvaart op corridors, tijdwinst voor de beroepsvaart en minder reistijdverlies voor weggebruikers.

Verdieping Nieuwe Waterweg

Rijkswaterstaat en het Havenbedrijf Rotterdam verdiepen de Nieuwe Waterweg en de Botlek. 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 voor diepe zeeschepen van de Botlekhavens te verbeteren. De eerste fase van de verdieping is inmiddels afgerond en de verdieping van de Petroleumhaven is in het laatste kwartaal van 2018 gestart. In 2019 verwijderen we de te ondiep liggende kabels en leidingen in de Botlek en Nieuwe Waterweg.



WEG

Bijna de helft van de containers gaat over de weg naar een locatie in de regio, waarna de lading verder richting achterland gaat. Onderhoudswerken en innovatie zijn essentieel om het wegverkeer efficiënter, veiliger en duurzamer te maken. Daarnaast is bereikbaarheid over de weg van groot belang voor de werknemers en dienstverleners (zoals aannemers, onderhoudsdiensten) in de haven.

Bereikbaarheid over de weg staat de komende jaren onder druk door de grote onderhoudsopgave rondom de naoorlogse infrastructuur. We streven ernaar met de betrokken wegbeheerders deze impact zoveel mogelijk te beperken en te spreiden.

Platooning in Rotterdamse haven

De Rotterdamse haven was begin oktober 2018 het decor van de Experience Week Connected Transport. Er vonden op verschillende routes 250 testritten plaats met in konvooi rijdende trucks, voorzien van connected technologie. Bij connected transport rijden meerdere vrachtwagens als een groep. Ze worden als eenheid gepland en rijden op ruime en veilige volgafstand van elkaar. Deze oplossing kan helpen om in de toekomst logistieke processen in de haven nog

soepeler te laten verlopen.

Uitbreiding hoofdwegennet

Om de positie als belangrijk logistiek en industrieel knooppunt van Europa te versterken, werkt het Havenbedrijf Rotterdam samen met diverse partners aan het verbeteren van de bereikbaarheid, onder andere met Rijkswaterstaat (weg). De aanleg van de Maasdeltatunnel is hiervan een goed voorbeeld. Het Havenbedrijf Rotterdam juicht de komst van deze tunnel toe. Naast de Botlektunnel krijgt de Rotterdamse haven nu een tweede ontsluiting van het haven- en industriecomplex via de weg. Dat zorgt voor een betere aan- en afvoer van goederen via de weg.

Prinses Amaliaviaduct verbetert bereikbaarheid

Eind 2018 namen we het Prinses Amaliaviaduct op de Maasvlakte 2 officieel in gebruik. Het nieuwe viaduct verbetert de doorstroom op de Maasvlakteweg. Zo is de weg over vijf kilometer verbreed van 2x1 strook naar 2x2 stroken en een vluchtstrook aan beide zijden. Bij het Prinses Amaliaviaduct komen meerdere wegen samen: Maasvlakteweg, Prinses Máximaweg, Maasvlakteboulevard en de Amoerweg. Daarnaast kruisen de spoorlijn, de leidingenstrook en ook de toekomstige Container Exchange Route (CER) hier op het gelijkvloerse kruispunt. De aanleg van het viaduct is het eerste grootschalige project waarbij gebruik is gemaakt van Beaumix. Dit is een nieuw soort schoongewassen materiaal uit de afvalverbrandingsoven ter vervanging van zand. 230.000 ton voormalig afval is hergebruikt voor het Prinses Amaliaviaduct.

Transferium Maasvlakte

Eind 2018 kwam het Transferium Maasvlakte tot stand, in samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Metropoolregio Rotterdam Den Haag en de Verkeersonderneming. Het Transferium Maasvlakte dient als overstappunt naar de verschillende bedrijven en terminals. De dienstregeling is hiervoor afgestemd op shifttijden. Hiermee zetten we een belangrijke stap naar een meer duurzame bereikbaarheid voor werknemers.



SPOOR

Door economische groei stijgt het transport van goederen. We willen goederenstromen zoveel mogelijk via het spoor regelen om wegen te ontlasten en een positieve bijdrage te leveren aan milieudoelen. Daarnaast ontsluit het spoor nieuwe markten voor Rotterdam en biedt het kansen om marktaandeel te winnen.

Theemswegtracé

Met de aanleg van het Theemswegtracé vergroten we de bereikbaarheid van de Maasvlakte via het spoor. Dit tracé vervangt vanaf 2021 de Calandbrug. Het Theemswegtracé behelst een verlegging van de Havenspoorlijn, het eerste deel van de Betuweroute, 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 2018 vond het definitieve tracébesluit plaats, startten we met de onderbouw (het verhoogde betonnen spoorviaduct, inclusief twee stalen boogbruggen) en leverde de aannemer de benodigde windschermen op. Daarnaast realiseerden we de uitvraag voor de bovenbouw (het spoor en de daarbij behorende systemen).

Masterplan Spoorgoederenvervoer

Eind 2017 nam de Spoorgoederentafel het initiatief tot het opstellen van een Masterplan Spoorgoederenvervoer. Het Havenbedrijf Rotterdam vervulde een voortrekkersrol bij de totstandkoming van het Masterplan en het hierop volgende Maatregelenpakket. Om het goederenvervoer per spoor onder verladers te stimuleren, richt het Maatregelenpakket zich op verlaging van kosten op de korte en middellange termijn. Investeringsen zijn nodig om een efficiënter en internationaal concurrerender goederenvervoer per spoor mogelijk te maken. De staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat presenteerde de voorstellen op 19 juni aan de Tweede Kamer.

Betere spoorverbinding tussen Nederland en Poolse achterland

Het Havenbedrijf Rotterdam en Schavemaker Logistics & Transport zijn beide lid van het consortium Linked by Rail met als doel de spoorverbinding tussen Rotterdam en Zuid-Polen te versterken. Schavemaker vergroot de overslagcapaciteit van zijn railterminal ten zuidwesten van de Poolse stad Wroclaw door het verlengen van twee spoorbanen. Tevens kondigde het bedrijf in 2018 een nieuwe directe treinverbinding aan tussen Zuid-Polen en Moerdijk. Dit betekent een intensiever gebruik van het spoor en minder vrachtwagens.

Gesprekken over havenovereenkomst met Noordrijn-Westfalen

In maart 2018 startten Noordrijn-Westfalen en het Havenbedrijf Rotterdam overleg over een havenovereenkomst. Deze overeenkomst heeft als doel om de achterlandverbindingen en de logistieke keten te optimaliseren.

Nieuwe spoorshuttle naar Stuttgart

Het Havenbedrijf Rotterdam ondersteunt de shuttle van railoperator Hupac. We verwachten door de shuttle een stijging van 25.000 TEU per jaar en daarmee een verhoging van het marktaandeel in Baden Württemberg. In 2018 leverden we een financiële bijdrage aan dit project vanuit het programma Rail Incubator. Dit is een stimuleringsprogramma om commerciële bedrijven te helpen shuttleverbindingen te ontwikkelen of de frequentie te verhogen. Verder is het netwerk van shuttleverbindingen in 2018 uitgebreid met een directe verbinding naar Budapest.

PortShuttle

In 2017 namen we PortShuttle Rotterdam over. PortShuttle is de spooroplossing voor uitwisseling van containers tussen terminals in de haven van Rotterdam. Daarmee bieden we een alternatief voor transport over de weg. Naast de bestaande hub voor PortShuttle op het Rail Service Centre bestaat er sinds eind 2017 een tweede omloop en CTT Pernis als tweede hublocatie. Met PortShuttle kunnen railoperators, logistieke dienstverleners en rederijen ladingstromen consolideren en de logistiek binnen Rotterdam optimaliseren.

Stimulans spoorgoederenvervoer

Partijen betrokken bij het goederenvervoer over het spoor (onder meer het Havenbedrijf Rotterdam) hebben met staatssecretaris Van Veldhoven (Infrastructuur en Waterstaat) overeenstemming bereikt over een maatregelenpakket om het spoorgoederenvervoer nog duurzamer en aantrekkelijker te maken. Naast een verlaging van het tarief zijn afspraken gemaakt over het verder goed en verantwoord uitrollen van het Europese spoorveiligheidssysteem ERTMS, havenlogistiek en over de verbetering van de leefomgeving voor omwonenden langs het spoor.

Derde spoor

De Betuweroute is een onmisbare spoorlijn voor de verbinding met het Duitse achterland en verder. Het Duitse deel van het spoor tussen Emmerich en Oberhausen is nog steeds niet af. Vanuit het Duitse ministerie van Verkeer en Infrastructuur zijn al jaren onvoldoende vorderingen geboekt. Hierdoor rijden er maar zo'n honderd goederentreinen per dag, in plaats van de voorspelde 160 treinen. Om deze reden stuurde CEO Allard Castelein van het Havenbedrijf Rotterdam een brief naar de Duitse minister van Verkeer en Infrastructuur. In deze brief uitte hij zijn zorgen en benadrukte hij de urgentie van de spoorwegverbinding. De brief vraagt om een duidelijk implementatieperspectief en een realistische opleverdatum van het derde spoor.



PIJPLEIDINGEN

De haven van Rotterdam beschikt over een uitgebreid netwerk van pijpleidingen voor transport van natte bulk, zoals ruwe olie, olieproducten, chemicaliën, en industriële gassen. Voor de uitbreiding van de bestaande pijpleidinginfrastructuur is ruimte nodig. Daarnaast vraagt de transitie van fossiele naar duurzame brandstoffen om een betere benutting van de huidige capaciteit. Naast bestaande transporten moet er namelijk ruimte zijn voor het toevoegen van nieuwe soorten transport.

Optimaliseren netinfrastructuur

De haven van Rotterdam biedt bedrijven de mogelijkheid en ruimte om nieuwe leidingen te leggen in de daarvoor beschikbare leidingstroken. Deze corridors zijn al volledig ingericht voor de nieuwe aanleg. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft permanent ruimte beschikbaar voor geïnteresseerde bedrijven. Door de energietransitie komen er de komende decennia veel kabels en leidingen bij. Dit zorgt voor een toenemende druk op de beschikbare ruimte in de leidingstroken. Samen met Tennet en Stedin onderzoeken we de mogelijkheden voor optimalisatie van de netinfrastructuur en het ruimtebeslag. Daarnaast vindt het Havenbedrijf Rotterdam dat er meer (beleidsmatige) aandacht voor buisleidingen nodig is. Het Rijk brengt de kansen, mogelijkheden en toekomstige potentiële vraag naar buisleidingentransport in kaart.

Bij diverse projecten, zoals de aanleg van de Maasdelatunnel, CER, Theemswegtracé en de verdieping van de Nieuwe Waterweg, legden we leidingen om of haalden ze weg.



Ruimte voor transitie

De haven staat voor grote uitdagingen om vitaal en competitief te blijven. De schaalvergroting in de logistiek, de impact van digitale technologieën en de transitie naar duurzame energie en chemie stellen steeds hogere en deels ook nog onbekende eisen aan het haven- en industriecomplex. Verandering is niet nieuw, maar de huidige ontwikkelingen kenmerken zich deels door onvoorspelbaarheid en volgen elkaar snel op.

Beschikbare ruimte

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). De transitie van de haven zorgt voor nieuwe ruimtelijke uitdagingen, waarbij de beschikbaarheid van fysieke ruimte en milieugebruiksruimte cruciaal is. De energietransitie leidt naar alle waarschijnlijkheid niet tot minder gebruik van fysieke en/of milieugebruiksruimte. Een reductie van de CO₂-uitstoot betekent bijvoorbeeld niet dat er minder geluidsbelasting is. Bestaande en nieuwe markten zullen een geruime tijd naast elkaar werken en vragen beide om geschikte terreinen.

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 ontwikkelruimte is volgens de huidige inschatting schaars. De onzekerheid rondom nieuwe business en de verwachte ruimtelijke dynamiek vragen om flexibiliteit in gebruikruimte.

Het percentage goedgekeurde projectopdrachten met terreinuitgifte/herontwikkeling voor klanten kwam uit op 38,8% (2017: 52,9%). In 2018 pasten we de scope van deze indicator aan door alleen klantgebonden projectopdrachten te beschouwen. Hierdoor is de score van 2017 (29,0%) aangepast.

80 hectare Maasvlakte 2 verder ontwikkeld voor distributiebedrijven

Door de toenemende vraag naar havengebonden logistiek vastgoed, ontwikkelt het Havenbedrijf Rotterdam 80 hectare land op de Maasvlakte 2 als distributiepark. Het terrein is multimodaal ontsloten via de weg, het spoor en het water en bevindt zich bij deepsea- en shortseaverbindingen. Het nieuwe Distripark Maasvlakte West ligt ook in de nabijheid van de A15, de truckparking Maasvlakte Plaza, het bestaande Distripark Maasvlakte en de goederenspoorlijn tussen de Maasvlakte en het Europese achterland.

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. Herziening van grondprijzen 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 supplychains die via andere havens lopen. Ook in 2018 bereikten we met meerdere klanten overeenstemming over de herziening van de grondprijs.

Gezonde omgeving

In en rondom de haven wonen ongeveer 1,2 miljoen mensen en de haven biedt direct en indirect werk aan 385.000 mensen (bron: Erasmus Universiteit Rotterdam, 'Het Rotterdam Effect', uitgebracht in november 2018). Een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving voor omwonenden van 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 en de overheid veel in de verbetering van de leefomgevingskwaliteit met aandacht voor onder andere luchtkwaliteit, geurklachten, geluidshinder en waterkwaliteit.

KPI	GEZONDE OMGEVING 		Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich samen met zijn stakeholders in om een optimaal vestigingsklimaat voor omwonenden te creëren.
	Nieuw materiaal thema. KPI wordt ontwikkeld en in 2019 geïmplementeerd.		In 2018 is dit een nieuw materieel thema. In 2019 definiëren we een passende KPI.
DOELSTELLING		Uitstekende vestigingslocatie	
SDG	3	GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN 	

Havenafvalplan

Als beheerder van de Rotterdamse haven is het Havenbedrijf Rotterdam verplicht een passend plan vast te stellen voor de ontvangst en verwerking van scheepsafval en overige schadelijke stoffen of restanten daarvan, afkomstig van schepen. Het Havenafvalplan 2018 kent een geldigheid van drie jaar.

Kwaliteit leefomgeving

Wij spelen een vooraanstaande rol in het gezonder en aantrekkelijker maken van de leefomgeving. De verwachtingen op dit vlak van onze stakeholders nemen toe. Tegelijkertijd is lokaal draagvlak essentieel voor onze 'license to operate' en 'license to grow'. Daarom blijft verbeteren van onze leefomgeving een prioriteit. In het bredere duurzaamheids- en milieuvraagstuk zijn er diverse onderdelen die om aandacht vragen. Dat gaat bij ons vooral over luchtkwaliteit, geluid, natuurlijke omgeving & biodiversiteit en waterkwaliteit.

Ons We-nose netwerk neemt veranderingen in de luchtsamenstelling waar door middel van 250 elektronische neuzen. Bedrijven, gemeenten en milieudiensten kunnen hierdoor sneller inspelen op onbedoeld ontsnapte hinderlijke of gevaarlijke gassen.

Het laden en lossen van schepen en geluiden van afgemeerde schepen hebben hier een groot aandeel in de geluidsbelasting. Het Havenbedrijf Rotterdam werkt samen met bedrijven, DCMR, de gemeente Rotterdam en de provincie Zuid-Holland aan gebiedsgericht maatwerk, sturing op zuinig geluidruimtegebruik en actualisatie van het geluidsinstrumentarium.

Gelijk speelveld

In Europa ervaren zeehavens een ongelijk speelveld door uiteenlopende overheidsmaatregelen en -instrumenten. Hierbij valt te denken aan verschillende hoogtes van staatssteun in landen om ons heen, de ongelijktijdige invoering van de vennootschapsbelastingplicht door de Europese Commissie, het doorberekenen van inspectiekosten in Nederland, eisen aan de offshore en scheepsreparatiesector in Nederland en verschillen bij de implementatie van internationale verplichtingen. In 2018 ondertekenden we het nieuwe Werkprogramma Zeehavens waarin het Rijk en de havensector concrete maatregelen voor de komende drie jaar benoemen om het Europese speelveld meer gelijk te trekken.

Het Rotterdamse investeringsklimaat

Een goede prijs-kwaliteitverhouding van het Rotterdamse havenproduct is van belang voor ons investeringsklimaat. Onderzoek naar ketenkosten van verschillende segmenten toonde aan dat de Rotterdamse haven over de hele keten gezien competitief is qua kostenniveau.

Vestigings- en ketenkosten

Vestigings- en ketenkosten en de transparantie hierover zijn van belang voor een goede concurrentiepositie en een gelijk speelveld. Onder vestigings- en ketenkosten vallen onder andere [grondprijzen](#), belasting, kosten voor vergunningen, havengelden en kosten voor overslag en inspecties. Meer inzicht in de vestigingskosten, 'value-for-money' en aanwezige financiële instrumenten in Rotterdam biedt klanten een beter perspectief. Het Havenbedrijf Rotterdam monitort de kwaliteit en kosten van de nautische dienstverlening. Als daar reden voor is, treden wij sturend op in de markt.

Excellent serviceniveau

Het Havenbedrijf Rotterdam ziet een klantgerichte aanpak als voorwaarde om de doelstellingen uit de Ondernemingsstrategie 2016-2020 te halen. Zelf slaan we 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.

Brexit

Op 23 juni 2016 besloot het Verenigd Koninkrijk (VK) via een referendum om uit de Europese Unie (EU) te treden. Het Havenbedrijf Rotterdam zet in op het beperken van de impact van de Brexit door ernaar te streven dat de noodzakelijke voorbereidingen op orde zijn: de automatisering van inspectieprocedures bij ferry en shortsea terminals, de ruimte om mogelijke vertragingen van het wegvervoer op te vangen en de bewustwording van de bedrijven in de gehele logistieke keten om voorbereidingen te treffen voor de Brexit. Nederland heeft de meeste maritieme handel met het VK. Dit betreft met name breakbulk (groot deel agrarisch) en containers. Deze producten worden vooral verscheept via de Roll-on Roll-off sector en shortsea containers. In totaal wordt er meer dan 40 miljoen ton tussen Rotterdam en het VK verscheept. Het handelseffect van de Brexit op het maritieme transport van en naar de Nederlandse zeehavens kan aanzienlijk zijn, zo blijkt uit rapport 'Gaan we het schip in?' van Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (8 februari 2018). Bij de inschatting van dit effect zijn de Brexit-handelsscenario's van het Centraal Planbureau (CPB) als uitgangspunt genomen. Voor wat betreft het uitgaande transport is het effect van de Brexit voor alle Nederlandse havens gezamenlijk ingeschat op -4,4% in het ongunstige scenario en -2,6% in het gunstige scenario. Het effect van de Brexit gaat de haven ook voelen door bijvoorbeeld de extra tijd die de verschillende douane-, marechaussee- en voedsel- en wareninspecties vragen en door de komst van tarieven, die de handelsstromen kunnen gaan veranderen. Om bedrijven bewust te maken van de impact van de Brexit, organiseerden wij informatiebijeenkomsten en richtten een pagina op onze website in. Daarnaast werkten we nauw samen met het regionale bedrijfsleven, de Douane, Rijkswaterstaat, gemeente Rotterdam, de provincie Zuid-Holland en de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) om noodzakelijke voorbereidingen succesvol uit te voeren.

Nanette van Schelven: 'Ik ben onder de indruk van de kracht van de samenwerking'

Voor het Havenbedrijf Rotterdam staan 2018 en 2019 in belangrijke mate in het teken van Brexit, het vertrek van het Verenigd Koninkrijk (VK) uit de Europese Unie (EU) per 29 maart 2019. Samen met het bedrijfsleven en de inspectiediensten bereidt het Havenbedrijf Rotterdam zich zo goed als mogelijk voor op de Brexit. In die voorbereiding speelt de Nederlandse Douane een cruciale rol. Bij elke vorm van Brexit worden namelijk in het goederenverkeer met het VK douaneformaliteiten en –toezicht van toepassing. Volgens Nanette van Schelven, per 1 juni van 2018 aangetreden als Algemeen directeur Douane, staat de douane-organisatie voor een grote opgave. 'Ik ben onder de indruk hoe onze medewerkers deze megaklus aanpakken en welke resultaten we in korte tijd hebben geboekt.'

Wat merken we in Nederland van de Brexit?

'Door de Brexit wordt het VK een derde land. Dit betekent dat het goederenverkeer van en naar het VK onder douanetoezicht komt te staan, en dat douaneformaliteiten moeten worden vervuld. In praktijk gaat het daarbij om enorme handelsstromen en daarom heeft de Brexit, ongeacht de precieze uitkomsten van de onderhandelingen, een grote impact op alle betrokkenen. Vergeet niet dat circa acht procent van alle Europese handel met het VK via Rotterdam verloopt. Jaarlijks maken zo'n 600.000 vrachtwagens de oversteek naar het VK. Ook voor het Nederlandse bedrijfsleven zijn de gevolgen groot. Naar schatting krijgen ruim 35.000 bedrijven die handel drijven met het VK voor het eerst te maken met douaneformaliteiten.'

Voor welke uitdagingen staat de Douane?

'Voor de Douane houdt de Brexit in dat we te maken krijgen met een forse toename van de goederenvolumes en het aantal klanten. Bovendien moet voor het ferryverkeer tussen Nederland en het VK een compleet nieuw douaneproces worden ingericht. Brexit betekent immers ook dat de handels- en passagiersgoederen op ferry's onder douanetoezicht komen te staan. Onze mensen zullen jaarlijks op meer dan 10.500 extra schepen toezicht moeten houden. Dit zijn natuurlijk enorme opgaven. Voor al het extra werk hebben we ruim 900 nieuwe douaniers nodig. Het is een enorme en unieke opgave om dit aantal nieuwe medewerkers beschikbaar te krijgen. Daarbij gaat het niet alleen om werven, maar ook om opleiden en inwerken. Let wel, we hebben het hier over een uitbreiding met ongeveer twintig procent van ons totale personeelsbestand. En daarnaast zijn we druk bezig om de benodigde huisvesting en controlehulpmiddelen als scans beschikbaar te hebben en de benodigde voorbereidingen te treffen op IT-gebied, zodat we de aangiften straks kunnen verwerken in de systemen.'

Is de Rotterdamse haven voldoende op Brexit voorbereid?

De Brexit stelt zowel de overheid als het bedrijfsleven voor grote uitdagingen. Die uitdagingen kunnen we alleen aan als we samenwerken. Ik ben als nieuwkomer in de Rotterdamse havengemeenschap onder de indruk van de kracht van de intensieve samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam en andere partners in de haven. Een voorbeeld van de publiek-private samenwerking is het ferry-overleg. Een overleg dat de Douane met andere handhavers – zoals de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit (NVWA) en de Koninklijke Marechaussee - en de ferrymaatschappijen heeft ingesteld om de inrichting van het ferryproces op deze terminals in goede banen te leiden. Samenwerken is de sleutel tot succes en staat dan ook prominent op de agenda van het reguliere overleg van de Douane met het bedrijfsleven.'

Klanttevredenheidsonderzoek

Om inzicht te krijgen in de mening van onze klanten, voeren we tweejaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uit. In 2018 voerden wij het laatste KTO uit. Hierin scoorden we een 7,4 op tevredenheid. In 2016 scoorden we ook een 7,4.

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 doen we 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, hen te adviseren bij vestigings- en uitbreidingsvraagstukken en door samen nieuwe informatieservices of -systemen te creëren. We blijven investeren in Portbase om daarmee mede het melden van scheepsbezoeken aan de

Havenmeester steeds eenvoudiger te maken. Ook investeerden wij in onze bedrijfsprocessen, zodat bijvoorbeeld het doen van opgave zeehavengeld voor onze klanten sneller en makkelijker wordt.

Verbinding stad en haven

Sponsoring

Vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid willen we Rotterdam aantrekkelijk houden als vestigingsplaats en als stad om in te wonen en te werken. Door middel van sponsoring en subsidies dragen we bij aan organisaties en evenementen, zoals het North Sea Jazz Festival en CHIO Rotterdam, concertgebouw de Doelen, het Rotterdams Philharmonisch Orkest, Diergaarde Blijdorp, het Maritiem Museum en de Wereldhavendagen.

Lees [hier](#) meer over sponsoring en ons sponsorbeleid.

Futureland & Wereldhavendagen

Futureland vierde in maart 2018 de ontvangst van haar miljoenste bezoeker en verwelkomde het afgelopen jaar circa 106.000 bezoekers. In 2018 vond de 41e editie van de Wereldhavendagen plaats. De transitie naar schone energie stond centraal. Het door het Havenbedrijf Rotterdam gesponsorde evenement trok ongeveer 380.000 bezoekers.



3.8 Energietransitie

In partnerships met bedrijven streven we naar een CO₂-neutrale haven. Dat vraagt radicale vernieuwing en nieuwe technologieën. We testen innovaties in de praktijk, passen nieuwe technieken toe en koppelen bestaande bedrijven aan nieuwe. Intussen nemen we alvast maatregelen om zoveel mogelijk uitstoot op de korte termijn te beperken. De opslag van CO₂ in lege gasvelden in de Noordzee is daarvan een goed voorbeeld. We werken in drie stappen aan een innovatief, krachtig en duurzaam haven- en industriecomplex.

- Nico van Dooren. Manager Energie &
Procesindustrie

Energietransitie

KPI	Voortang investeringsbeslissingen en energie-infrastructuur		
	doelstelling: ● ● ●	realisatie: ● ● ●	(2017: ● ● ●)
Doel	 Toonaangevend in duurzaamheid van ketens en clusters		
Disclosure Management Approach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Waarom: Het Havenbedrijf Rotterdam wil de haven van Rotterdam ontwikkelen tot de plaats waar de energietransitie vorm krijgt. ▪ Aanpak: Het Havenbedrijf Rotterdam lanceerde in 2016 het programma Energietransitie met als doel het haven- en industriecomplex te transformeren tot een CO₂-neutraal cluster. ▪ Evaluatie De afgelopen periode werkten we aan verbetering van het funnel management voor het programma, wat heeft geleid tot een beter inzicht in het portfolio, verbeterde prioriteitstelling, betere allocatie van resources en tot betere besluitvorming. 		
SDGs	<p>7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE </p> <p>9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR </p>		
Trends	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wereldwijd vindt er een transitie plaats van fossiele naar duurzaam opgewekte energie. ▪ Elektriciteitsproductie uit hernieuwbare bronnen wordt qua kostprijs concurrerende met niet-hernieuwbare energie. ▪ Het Klimaatakkoord leidt tot versnelling van maatregelen om CO₂-uitstoot te beperken. ▪ Energietransitie en duurzaamheid staan steeds nadrukkelijker op de agenda van het bedrijfsleven. 		

3.5 Energietransitie

Het Havenbedrijf Rotterdam lanceerde 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 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 ontwikkelen onze haven tot dé plaats waar de energietransitie vorm krijgt.

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



- Wereldwijd vindt er een transitie plaats van fossiele naar duurzaam opgewekte energie.
- Elektriciteitsproductie uit hernieuwbare bronnen wordt qua kostprijs concurrerend met niet-hernieuwbare energie.
- Het Klimaatakkoord leidt tot versnelling van maatregelen om de CO₂-uitstoot te beperken.
- Energietransitie en duurzaamheid staan steeds nadrukkelijker op de agenda van het bedrijfsleven.
- De verwachting is dat de vraag naar grondstoffen in de komende decennia verder zal toenemen, door een groeiende wereldbevolking en toenemende consumptie. Hierdoor wordt het steeds belangrijker om de beschikbare grondstoffen zo efficiënt mogelijk te gebruiken

Urgentie is groot

In het Rotterdamse haven- en industriecomplex creëren we een grote economische en maatschappelijk toegevoegde waarde. Tegelijkertijd zijn we (Rotterdam en Moerdijk) verantwoordelijk voor een groot deel van de CO₂-uitstoot in Nederland. Onze inspanningen om de uitstoot te verminderen, hebben nog onvoldoende impact. De opgave is groot en helder: we willen de haven van Rotterdam in lijn brengen met de doelstellingen van het Klimaatakkoord van Parijs (95% CO₂-reductie ten opzichte van de uitstoot in 1990).

Onze aanpak is gericht op én-én: we helpen de bestaande industrie hun CO₂-uitstoot drastisch terug te dringen en trekken tegelijkertijd nieuwe duurzame industrie aan. Door de aanwezige op fossiel gebaseerde industrie is er nergens anders zoveel potentie om de energietransitie te realiseren. In ons haven- en industriecomplex beschikken we over volume, infrastructuur, ambitie en kennis. We werken hard aan plannen om op realistische wijze de CO₂-uitstoot in het haven- en industriecomplex te verminderen. We werken onder andere aan warmtenetten en doen studies naar CO₂-afvang en -opslag en andere mogelijkheden binnen de energietransitie, zoals opwekking van hernieuwbare energie en diverse circulaire initiatieven.

Meer inzicht in complexe opgave

Om meer inzicht te krijgen in de complexe opgaven van de energietransitie, ontwikkelde het Duitse Wuppertal Instituut in opdracht van het Havenbedrijf Rotterdam scenario's voor decarbonisatie van het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Deze scenario's stonden centraal tijdens de eerste 'Energy in Transition' summit in 2017. In het voorjaar van 2018 volgde de volgende 'Energy in Transition' summit, met decarbonisatie van transport en logistiek als centraal thema. De uitkomsten van de twee onderzoeken tonen aan dat de transitie naar een vrijwel CO₂-neutrale industrie en logistiek mogelijk is. We benadrukken dat de energietransitie een proces is van veel (kleine) stappen, door veel partijen over een lange periode. Het organiseren van de energietransitie vraagt bijvoorbeeld om nieuwe vormen van

samenwerking, aansturing en financiering.

Lees [hier](#) over het onderzoek van het Wuppertal Instituut naar decarbonisatie van het industrieel cluster en [hier](#) over het onderzoek van het Wuppertal Instituut naar decarbonisatie van transport en logistiek.

Regiotafel Rotterdam-Moerdijk: in drie stappen duurzaam

Op uitnodiging van het kabinet-Rutte III verkenden in 2018 meer dan honderd organisaties wat er nodig is om gezamenlijk de uitstoot van broeikasgassen in 2030 (ten opzichte van 1990) met tenminste 49% te verminderen. Onder leiding van Allard Castelein, CEO van het Havenbedrijf Rotterdam, presenteerde de werkgroep Industriecluster Rotterdam-Moerdijk het rapport 'In drie stappen naar een duurzaam industriecluster Rotterdam-Moerdijk'. Die studie beschrijft hoe de industrie in de regio in drie stappen aan de klimaatdoelstellingen kan bijdragen:

1. Efficiëntie, benutting van restwarmte door deze te leveren aan de gebouwde omgeving en de kassen, en de afvang en opslag van CO₂ in lege gasvelden onder de Noordzee, beter bekend als Carbon Capture, Utilisation and Storage (CCUS). In deze fase tussen 2018 en 2025 staan maatregelen centraal waarmee de bestaande industrie haar uitstoot reduceert. Bovendien moeten pilots worden uitgevoerd voor de volgende twee stappen.
2. Een nieuw energiesysteem. In deze fase (2020-2030) gaat het vooral om de verduurzaming van het energiegebruik door de industrie, door over te schakelen van met name aardgas op elektrificatie en waterstof.
3. Vernieuwing van het grondstoffen- en brandstoffsysteem (2030-2050). In deze fase groeit het aandeel van groene elektriciteit en groene waterstof aangesloten op het industriecluster sterk. Het industriecluster ontwikkelt zich tot een internationale recycle-, biomassa- en waterstofhub.

Oreane Edelenbosch: 'Haven kan voortrekkersrol vervullen bij energietransitie'

Onder leiding van Allard Castelein, CEO van het Havenbedrijf Rotterdam, presenteerde de werkgroep Industriecluster Rotterdam-Moerdijk drie concrete stappen over hoe de industrie in de regio aan de klimaatdoelstelling kan bijdragen. Oreane Edelenbosch promoveerde aan de Universiteit van Utrecht en werkte eerder bij het Planbureau voor de Leefomgeving. Op dit moment werkt ze in Italië aan de Polytechnic University of Milan. Ze doet onderzoek naar mondiale broeikasgasemissie-scenario's, met name naar de rol van de energievraag. Hoe kijkt zij naar de gepresenteerde plannen?

Voegen de voorstellen van het industriecluster voldoende toe om brede klimaatdoelen te kunnen halen?

'Ik zie dat er stappen worden gezet, maar weet ook dat het lastig is. De ambitie is belangrijk, de praktijk kan weerbarstig zijn. Kijkend naar de voorstellen van het industriecluster, zie ik een integrale aanpak. Sommige zaken, zoals het overstappen naar meer energie-efficiëntie, hergebruik van grondstoffen, investeren in de ontwikkeling van nieuwe technologieën en elektrificatie van bepaalde processen, zijn sneller te realiseren. Het is belangrijk om die stappen zo snel mogelijk te zetten. Andere stappen, zoals de productie van waterstof, kosten meer tijd en een gedegen voorbereiding. Die voorbereiding zal ook zo snel mogelijk op gang moeten komen. Ik constateer dat het industriecluster deze fasering in de plannen nastreeft.'

Welke rol spelen het Havenbedrijf Rotterdam en het haven- en industriecomplex in de energietransitie?

'Ik vond het goed om te lezen dat het Havenbedrijf Rotterdam de energietransitie ziet als het begin van een nieuw tijdperk, met volop kansen. Door de diversiteit aan processen – met een energievraag en energieproductie - is het haven- en industriecomplex bij uitstek een geschikt gebied om in de energietransitie een voortrekkersrol te nemen. Juist die verschillende processen zo direct naast elkaar, bieden de ruimte om te experimenteren met hergebruik en ook met nieuwe technologieën. Dit levert een voorsprong op en daarmee een voordeel bij het aantrekken van bedrijven, bijvoorbeeld bedrijven die zelf ook een rol spelen in de energietransitie. De uitdaging is groot. Het Rotterdamse haven- en industriecomplex heeft als doel gesteld in 2050 emissies met 95% te reduceren ten opzichte van 1990. Voor Nederland zou dit een gigantisch verschil maken aangezien op dit moment 17% van de Nederlandse CO₂-uitstoot uit het haven- en industriecomplex komt. Daarnaast zouden ook andere Nederlandse sectoren kunnen profiteren van

technologische ontwikkelingen, zoals CO₂-opvang of waterstofproductie, waar de haven op wil inzetten. Ook daarom is zo snel mogelijk stappen zetten belangrijk.'

Het perspectief

De energietransitie vraagt om radicale vernieuwing en nieuwe technologieën. Ontwikkeling en implementatie hiervan kost tijd. Intussen treffen we alvast voorbereidingen om de schadelijke gevolgen van de CO₂-uitstoot op korte termijn zoveel mogelijk te beperken, zoals het Porthos-project voor CO₂-gebruik in kassen en onderzeese opslag van CO₂. Dit geeft industriesectoren de tijd om meer structurele wijzigingen in de bedrijfsprocessen door te voeren. Daarmee voorkomen we onnodige waardevermindering en behouden we een vitale haven met internationale concurrentiekracht. Bovendien is bijvoorbeeld de komende jaren nog geen groene waterstof beschikbaar, omdat er nog te weinig hernieuwbare elektriciteit beschikbaar is voor het maken van waterstof.

Kracht van het pakket van maatregelen voor 2030 is dat we verwachten dit nu technisch te kunnen realiseren. Daarvoor is veel werk nodig en moeten financiële mechanismes helpen om businesscases sluitend te krijgen. Daarnaast moeten we voldoende aandacht hebben voor de internationale concurrentiepositie van de industrie en de maatschappelijke acceptatie van de projecten.

KPI	ENERGIETRANSITIE VOORTGANG INVESTERINGSBESLISSINGEN EN ENERGIE-INFRASTRUCTUUR			Het Havenbedrijf Rotterdam wil de haven ontwikkelen tot de plaats waar de energietransitie vorm krijgt.
	doelstelling: ●●●●●	realisatie: ●●●●●	(2017: ●●●●●)	Onze voortgang hierop meten we aan de hand van het nemen van investeringsbeslissingen die een impact hebben op CO ₂ -emissies. Voorbeelden hiervan zijn Waste-to-Chemicals en de Warmterotonde.
DOELSTELLING	 Toonaangevend in duurzaamheid van ketens en clusters			In 2018 boekten we voortgang in samenwerking met meerdere partijen, maar bereikten we de gestelde mijlpalen nog niet.
SDG's	7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE 			
	9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 			

Samenwerken en geboekte vooruitgang op belangrijke investeringen

Bij de aanpak van de energietransitie werken we nauw samen met bedrijven, kennisinstellingen en overheden die dezelfde ambitie tonen, de noodzaak begrijpen en samen het verschil willen maken.

Samenwerken doen we op dit gebied ook internationaal. Samen met zeven havenautoriteiten verenigde het Havenbedrijf Rotterdam zich in het World Ports Climate Action Programme. Het programma werd gelanceerd tijdens de Global Climate Action Summit in San Francisco en concentreert zich op vijf specifieke acties: verhogen van de efficiëntie van transportketens door benutting van data, bevorderen van een gemeenschappelijk en ambitieus beleid om de uitstoot in regionale vaargebieden terug te dringen, versnellen van de ontwikkeling van walstroom voor schepen en andere oplossingen waarbij geen uitstoot plaatsvindt, versnellen van de ontwikkeling van commercieel haalbare, duurzame koolstofarme scheepsbrandstoffen en infrastructuur voor de elektrificatie van de scheepvaart en versnellen van het CO₂-neutraal maken van de overslagfaciliteiten in onze havens.

Ook intern is de samenwerking belangrijk. Veel collega's zijn nu al betrokken bij ons programma Energietransitie. We werken vanuit zeven business development trajecten:

- Economie met biomassa als grondstof

-
- Grootschalige elektrificatie en waterstof
 - Alternatieve brandstoffen
 - Sustainable supplychains
 - Energie-infrastructuur
 - Hernieuwbare energie
 - Circulaire economie.

Sustainable supplychains voegden we eind 2018 toe aan ons programma Energietransitie. Dit onderdeel richt zich vooral op decarbonisatie van de logistieke ketens.

Via Opportunity Funnel Management zijn we beter in staat om de meest kansrijke projecten te identificeren en te versnellen. Om de slagingskans te vergroten, voerden we in 2018 een analyse uit op ons bestaande portfolio op basis van drie nieuwe bronnen: de eindrapportage van de Regiotafel Rotterdam-Moerdijk, het rapport Wuppertal 2 (decarbonisatie van transport en logistiek) en een blindevlekken-analyse. Met de uitkomsten gaan we in 2019 verder aan de slag.

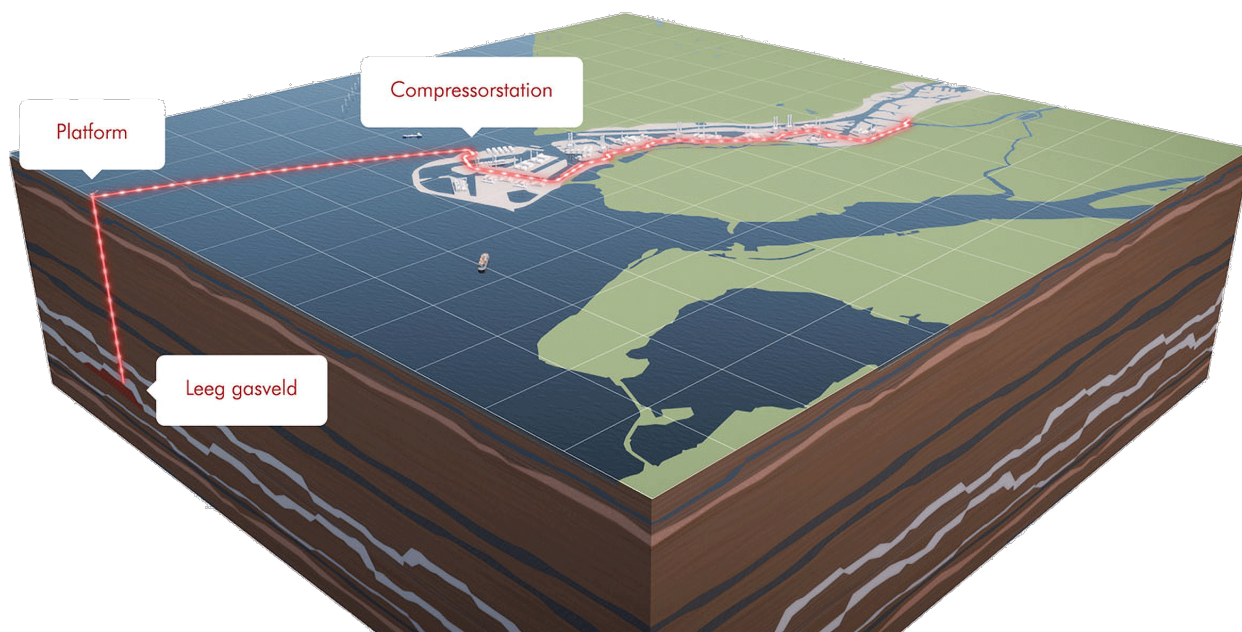
In 2018 boekten we vooruitgang in het naar een definitieve investeringsbeslissing brengen van drie van de meest impactvolle initiatieven: CO₂-opvang en -afvang (Porthos), warmtenetwerken en Waste-to-Chemicals. Het zijn projecten waarmee we laten zien dat we vaart willen maken met het halen van klimaatdoelstellingen.

‘In ons portfolio beschikken we nu over tientallen projecten om de energietransitie vorm te geven. Het gaat daarbij zonder uitzondering om coalities van bedrijven die zich gezamenlijk inzetten voor de opdracht om én klimaatverandering een halt toe te roepen én een vitale haven van wereldklasse te behouden.’

— **Allard Castelein**, CEO Havenbedrijf Rotterdam

Porthos

Het Havenbedrijf Rotterdam, de Gasunie en EBN hebben samen de ambitie een basisinfrastructuur te realiseren voor het verzamelen en transporteren van CO₂ in het Rotterdamse havengebied voor opslag in (lege) gasvelden in de Noordzee. Dit gebeurt binnen het project Porthos: Port of Rotterdam CO₂ Transport Hub & Offshore Storage. Porthos ambieert een opslag van twee tot vijf miljoen ton CO₂ per jaar. Daarmee sluit deze oplossing aan bij het regeerakkoord en het concept Klimaatakkoord, waarin afvang en opslag van CO₂ als belangrijke maatregel staat om de klimaatdoelen te realiseren. Daarnaast leidt het opzetten van deze ringleiding en opslaginfrastructuur als een ‘collectieve voorziening’ tot belangrijke kostenvoordelen. We namen in 2017 samen met Gasunie en EBN het initiatief voor de verkenning van de haalbaarheid. Hieruit blijkt dat het project technisch haalbaar is. Uit studies van het Wuppertal Instituut en het Planbureau voor de Leefomgeving blijkt ook dat CCUS kosteneffectief is in vergelijking met andere maatregelen die bijdragen aan het realiseren van de klimaatdoelen. In 2018 noteerden we diverse mijlpalen, waaronder het afronden van de haalbaarheidsstudie.



Waste-to-Chemicals

Samen met de bedrijven Nouryon, AirLiquide en Enerkem werken we aan de ontwikkeling van Waste-to-Chemicals (W2C). Deze fabriek produceert vanuit restafvalstromen synthesegas en vervolgens methanol. Dit W2C-project past in het streven naar een duurzaam chemisch industriecluster in Rotterdam. Het project kan een bijdrage leveren aan de ambitieuze doelstelling van Nederland om in 2050 niet meer afhankelijk te zijn van grondstoffen. Er zijn ook milieuvordelen aan het project verbonden, zoals een afname van de CO₂-uitstoot en minder zwaveloxiden en stikstofoxiden. De installatie kan 350.000 ton afval verwerken tot 210.000 ton 'groene' methanol. Dit is meer dan de totale jaarlijkse hoeveelheid afval van 700.000 huishoudens en vermindert de CO₂-uitstoot met ongeveer 300.000 ton. Ook belangrijk was het verder inrichten van de projectorganisatie. We richten ons op een investeringsbeslissing in de loop van 2019.

Lees [hier](#) meer over het W2C-project.

Warmtenetwerken

Zuid-Holland biedt veel kansen voor een brede invoering van collectieve warmte. De aanwezigheid van industrie, maar ook relatief hoge bevolkingsdichtheid en de concentratie van glastuinbouw en kantoren vormen een sterke basis voor de ontwikkeling van warmtenetwerken, gevoed door restwarmte uit de haven en andere bronnen, zoals geothermie.

Partijen verenigd in de Warmtealliantie Zuid-Holland (provincie, Havenbedrijf Rotterdam, Gasunie, Eneco, Warmtebedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam) brachten in 2018 de markt verder in kaart, net als de technische en financiële onderbouwing voor een hoofdtransportnet.

Voor de tafeldiscussies op weg naar een nationaal Klimaatakkoord leverden we input en vanuit de diverse betrokken partijen voerden we overleg met gemeenten, woningbouwcorporaties en glastuinbouw om kansen en mogelijke knelpunten te inventariseren. De komst van een regionaal warmtenet in Zuid-Holland staat hoog op de agenda van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Het Havenbedrijf Rotterdam en Gasunie werken in een gezamenlijke organisatie aan de totstandkoming van een hoofdtransportnet. In 2018 stelde deze beoogde samenwerking een scope vast voor de toekomst. Voor de eerste fase van het hoofdtransportnet wordt gewerkt aan de realisatie van de Leiding door het Midden (LdM) vanuit Rotterdam naar Den Haag. Daarbij wordt een aftakking voorzien vanuit de LdM richting het Westland voor de glastuinbouw.

Eneco neemt het voortouw bij de Leiding door het Midden. De beoogde partners, het Havenbedrijf Rotterdam en de Gasunie, bespreken participatie in deze leiding. Zij richten zich op ontwikkeling van de aftakking richting het Westland. Daarbij wordt samengewerkt met partijen in het Westland die in 2018 het Warmte Systeem Westland aankondigden. Warmtebedrijf Rotterdam kondigde in 2018 aan de Leiding over Oost voor beleving van de Leidse regio ter hand te nemen.

We voerden het afgelopen jaar overleg over het aanwenden van een overheidsinstrumentarium om aanlooprisico's voldoende af te dekken. In 2019 volgt besluitvorming over alle aangekondigde plannen voor leidingtracés. De Warmtealliantie Zuid-Holland werkt toe naar een betaalbare, betrouwbare, toekomstbestendige en duurzame warmtevoorziening.

In 2018 boekten we ook een mooi succes. In september ging in de Rotterdamse wijk Katendrecht het [Pernis Restwarmte Initiatief](#) van start. Met dit initiatief leveren Shell, het Havenbedrijf Rotterdam en Warmtebedrijf Rotterdam samen een bijdrage aan de versnelling van de Nederlandse energietransitie door 16.000 Rotterdamse huishoudens te verwarmen met restwarmte afkomstig van de raffinaderij in Pernis. Deze overgang van aardgas naar restwarmte levert jaarlijks een CO₂-reductie op van 35.000 ton.

Dilemma: Ruimte voor groei voor 'fossiele' industrie

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft als opdracht het haven- en industriecomplex te ontwikkelen in het belang van de Nederlandse samenleving. Dit betekent dat economische ontwikkeling en de groei van toegevoegde waarde en werkgelegenheid belangrijk zijn. Het Havenbedrijf Rotterdam probeert daartoe investeringen aan te trekken. Meer economische activiteit kan leiden tot een grotere CO₂-uitstoot, terwijl wij tegelijkertijd ook de Nederlandse ambitie omarmen om in 2030 de CO₂-uitstoot met 49% te verminderen ten opzichte van 1990.

Wat vinden stakeholders?

Iedere stakeholder kijkt door zijn of haar eigen bril. Bedrijven kijken vooral naar het vestigingsklimaat, ontwikkelingsmogelijkheden, groei en kansen. Natuur- en milieuorganisaties focussen doorgaans op zaken als luchtkwaliteit en CO₂-reductie. De positie van politici loopt sterk uiteen, afhankelijk van hun politieke kleur. Bewoners denken ook zeer divers. De groep die een sterke focus op klimaatbeleid voorstaat, laat zich in het maatschappelijk debat flink horen.

Wat vindt het Havenbedrijf Rotterdam?

Wij willen de uitstoot van CO₂ in lijn met de opgave van het Rijk terugdringen en ontwikkelen daartoe tal van activiteiten. Denk aan netwerken voor warmte en CO₂-afvang en -opslag onder de zeebodem (CCUS), aanlanding van Wind op Zee, Waste-to-Chemicals en ontwikkeling van waterstof voor industriële processen met hoge temperaturen. Door hierin voorop te lopen, kunnen bedrijven in Rotterdam met een lagere CO₂-footprint produceren dan elders. Het Havenbedrijf Rotterdam stuurt niet alleen op CO₂-reductie, maar juicht ook investeringen in state-of-the-art raffinage en petrochemie in Rotterdam toe. Dat lijkt tegenstrijdig, maar is het niet, want het Havenbedrijf Rotterdam heeft de opdracht op lange termijn de economische waarde van het haven- en industriecomplex te waarborgen. Investeringen zijn de beste garantie dat bedrijven ook in de toekomst in Rotterdam actief willen zijn. Zodra de technieken geschikt zijn voor grootschalige toepassing en de businesscases sluitend, zullen bedrijven investeren in verduurzaming van hun productie. Met andere woorden: alleen een cluster waarin continu geïnvesteerd wordt, zal de komende 30 jaar slagen in de transitie naar een CO₂-neutraal haven- en industriecomplex. De investeringen van dit moment, ook die in upgrading van de raffinage en petrochemie, geven dus vertrouwen dat we die transitie zullen maken.

Overigens is klimaatverandering bij uitstek een internationaal vraagstuk: het maakt voor de opwarming van de aarde niet uit waar een CO₂-molecuul in de lucht komt. Het helpt dan ook niet om in Nederland fabrieken te sluiten en vervolgens de producten die die industrie maakt te importeren. Sterker nog: doordat de Rotterdamse industrie erg modern is, is de uitstoot per product hier relatief laag. En de industrie heeft hier binnenkort mogelijkheden om de uitstoot verder te verlagen, zoals met behulp van CCUS, warmtenetten, groene stroom en waterstof.

Meer projecten uit onze business development trajecten

De drie genoemde initiatieven zijn voorbeelden uit onze business development trajecten Energie Infrastructuur en Biobased Economy. Daarnaast zaten er in het vierde kwartaal van 2018 enkele tientallen initiatieven in de Opportunity Funnel. In omvang in de meeste gevallen kleiner, maar opgeteld zeker niet minder belangrijk bij het halen van de belangrijke klimaatdoelstellingen. We geven enkele voorbeelden uit de andere business development trajecten.

Alternatieve brandstoffen

De inzet van alternatieve brandstoffen betreft de zogenoemde 'bridge fuels' en een 'fuel switch'. Bridge fuels, zoals LNG, zijn nu beschikbaar en leveren een bijdrage aan de decarbonisatie, maar hebben onvoldoende potentieel om einddoelen uit het Klimaatakkoord te kunnen halen. Daar is meer voor nodig. Met 'fuel switch' zetten we een volgende en extra stap. Hierbij gaat het om gebruik van bijvoorbeeld bio-fuels, all-electric opties en synthetische brandstoffen. Wij stimuleren de schone scheepvaart met kortingen op het havengeld via de Environmental Ship Index en Green Award en promoten het gebruik van schone, 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.

Eigen Vloot

Vanaf februari 2018 loopt onze driejarige pilot 'Eigen Vloot'. Gedurende deze periode vaart een gedeelte van onze vloot op 100% HVO, een biofuel gemaakt van afval- en reststromen. We delen de ervaringen en hopen dat andere nautische dienstverleners in de haven ons voorbeeld volgen.

Walstroom

Voor reductie van emissies en geluidsoverlast geldt in de haven van Rotterdam een generatorverbod voor binnenvaartschepen bij openbare ligplaatsen. In de haven zijn walstroomvoorzieningen beschikbaar voor de binnenvaart. Het gebruik van walstroom past in het beleid van stad en haven om economische ontwikkeling en leefbaarheid in de omgeving hand in hand te laten gaan. In juli 2018 ondertekenden Heerema (Marine Contractors en Fabrication Group), Eneco en het Havenbedrijf Rotterdam een overeenkomst voor het gezamenlijk uitvoeren van een haalbaarheidsstudie naar het aanbieden en gebruik van walstroom voor twee ligplaatsen voor schepen van Heerema in het Calandkanaal.

Gebruik van LNG

Het havengebied ontwikkelt zich gestaag tot een belangrijke LNG-hub. De overslag ervan groeide in 2018. Samen met Titan LNG richtten we een locatie op de City Terminal in om LNG aangedreven zeeschepen wekelijks te laten bunkeren, als aanvulling op het bunkeren met bunkerschepen.

Lees [hier](#) meer over LNG.

Circulaire economie

In het Rotterdamse haven- en industriecomplex werken we aan het weer waardevol maken van verschillende (rest)stromen, zoals kunststoffen, bouwafval, industrieel afval en scheepsafval. Met de productie van deze secundaire grondstoffen voegen we economische waarde toe en dragen we bij aan decarbonisatie en grondstoffenefficiëntie van industrie, scheepvaart en andere sectoren.

Pyrolysecluster

We willen uitgroeien tot een Noordwest-Europese kunststofhub. Alle schakels zijn aanwezig. Van plastic producenten, transporteurs, sorteerders en recyclers tot afnemers van producten. Pyrolyse biedt op dit moment de meest concrete marktkansen. In 2018 keken we met enkele bedrijven vooral naar mogelijke vestigingslocaties.

Verzadigde bleekarde levert geld op

De bedrijven Cargill, IOI Lodders Croklaan en Olenex zoeken een gespecialiseerde partner voor de bouw en exploitatie van een nieuwe extractie-installatie om met bleekarde plantaardige olie te zuiveren. Deze samenwerking moet jaarlijks tonnen bruikbare olie opleveren. Die kan bijvoorbeeld worden toegepast als biobrandstof en de resterende bleekarde in bouwmaterialen.

Elektrificatie

Elektrificatie op basis van hernieuwbare energieproductie moet een belangrijke bijdrage gaan leveren aan de klimaatdoelen. Hiervoor zijn systeem- en procesinnovaties nodig, net als voldoende hernieuwbare energie. In september 2018 ging ons elektrificatieprogramma van start.

H-Vision

Onder de naam H-Vision onderzoeken partners de haalbaarheid van grootschalige toepassing van blauwe waterstof voor industriële toepassing als vervanger van aardgas. In het samenwerkingsverband participeren Deltalinqs, TNO, Air Liquide, BP, Engie, Equinor, Gasunie, Gasterra, OCI Nitrogen, Shell, TAQA, Uniper, Koninklijke Vopak, Linde en het Havenbedrijf Rotterdam.

Waterstof Coalitie

Het Havenbedrijf Rotterdam is één van de leden van een nieuw gevormde Waterstof Coalitie. De coalitie maakt zich sterk voor de ontwikkeling van drie á vier gigawatt conversiecapaciteit voor groene waterstof in 2030. De productie gaat via grote elektrolyzers van honderd megawatt of meer – een omvang die nu nog ongekend is. De elektrolyzers komen aan de kust, waar groene stroom van de Noordzeewind aan land komt.

Opwekken hernieuwbare energie

De wereldwijde investeringen in het opwekken van hernieuwbare energie nemen toe. Dit biedt kansen voor Rotterdam. De productie geeft innovatie een impuls en brengt nieuwe economische activiteit en werkgelegenheid voor de haven met zich mee. Binnen de programmalijn Renewables onderzoeken we de mogelijkheden voor het opwekken van hernieuwbare elektriciteit binnen het haven- en industriecomplex en daarbuiten.

Wind op Zee

Het Havenbedrijf Rotterdam is samen met TenneT, Energienet en Gasunie partner in het North Sea Wind Power Hub consortium. We onderzoeken de haalbaarheid van grootschalige far offshore wind farms en de daarbij behorende infrastructuur. De infrastructuur moet de realisatie van in totaal 180 gigawatt windvermogen faciliteren. De haalbaarheidsfase loopt nog.

Lees [hier](#) meer over onze activiteiten op het gebied van de energietransitie.

3.6 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. Wij bieden volop ruimte en mogelijkheden aan partners die aan dat doel willen meewerken.

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



- Technologische innovaties in logistiek, industrie en energietransitie hebben een groeiende impact op de arbeidsmarkt.
- De ontwikkeling van bijvoorbeeld autonome voertuigen vraagt om nieuwe kennis en andere vaardigheden.
- Digitale innovatie creëert waarde en maakt nieuwe businessmodellen mogelijk.

Innovatie en kennis

Energietransitie en digitalisering zijn ontwikkelingen met verstrekkende gevolgen. We pakken ze in Rotterdam op als kans om de economie te vernieuwen, te verbreden en te verduurzamen. We spelen hierop in door in te zetten op innovatie en kennis. Met onze inzet op het gebied van digitalisering willen we vooral waarde toevoegen voor onze ketenpartners. We willen Rotterdam positioneren als koploper op het gebied van de energietransitie. Daarnaast maken we ons hard voor het voeden van het ecosysteem met relevante ontwikkelingen en mogelijke oplossingen voor gaten in onze innovatieagenda.

Klimaat voor innovatie

In onze herijkte Havenvisie (nog in ontwikkeling) staat dat Rotterdam de ambitie heeft om in 2030 het meest innovatieve havengebied ter wereld te hebben. De haven van Rotterdam ambieert internationaal koploper te zijn op het gebied van ontwikkeling en toepassing van innovaties die bijdragen aan duurzame en efficiënte (productie)ketens en de veiligheid en bereikbaarheid van het havencomplex.

Innovatie-ecosysteem

In 2017 bracht het Havenbedrijf Rotterdam samen met de gemeente Rotterdam, Rotterdam Partners en het Erasmus Centre for Entrepreneurship het innovatie-ecosysteem in kaart. 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. Er ontstaan kansen voor het aantrekken van meer interessante partijen naar de regio. Zo zorgen we samen voor meer nieuwe bedrijvigheid voor Rotterdam in het algemeen en voor de Rotterdamse haven in het bijzonder.

Om het innovatie-ecosysteem te activeren, zetten we in op:

- voeden van het ecosysteem met strategische prioriteiten en uitdagingen;
- aanjagen van de interactie tussen en de betrokkenheid van hubs;

SmartPort

SmartPort is een samenwerking tussen het Havenbedrijf Rotterdam, 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 Smart Logistics, Smart Energy & Industry, Futureproof Port Infrastructure, World Port City en Port Strategy. In 2018 vonden 45 onderzoeksprojecten plaats. We besloten het afgelopen jaar ook onze financiering en daarmee de samenwerking tot 2023 te verlengen.

Validatiefase

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

Innovatieve labs: RAMLAB, H2EnergyLab, BlockLab, Floating Lab

De afgelopen jaren richtten we samen met partners diverse labs op om nieuwe technologieën te onderzoeken, waarvan we verwachten dat zij impact hebben op de haven van de toekomst. Het doel van deze labs is om de relevantie van de technologische ontwikkelingen en de kansen voor de haven te verkennen en te verzilveren.

Lees [hier](#) meer over RAMLAB, lees [hier](#) meer over het H2EnergyLab, lees [hier](#) meer over BlockLab.

Blockchain-pilot rond containerlogistiek

In de logistieke sector ligt nog veel ruimte om door middel van digitalisering meer transparantie en vooral veel meer efficiëntie te realiseren. In dat kader sloegen ABN AMRO, het Havenbedrijf Rotterdam en Samsung SDS, de logistieke en IT-tak van Samsung, [de handen ineen](#) om op basis van blockchaintechnologie een pilot op te zetten. Uiteindelijk doel is volledige, papierloze, integratie van fysieke, administratieve en financiële stromen binnen internationale distributieketens.

Acceleratiefase

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

PortXL

Het start-up acceleratorprogramma PortXL vond in 2018 voor de derde keer plaats. Diverse mentoren, onder andere van het Havenbedrijf Rotterdam, coachten veertien start-ups die het driemaandenprogramma in Rotterdam doorliepen. Dertien start-ups vestigden zich in Nederland. Uit deze groep selecteerden we [vier start-ups](#) waarmee we een pilotcontract sloten. Tulp Wind (Arkomp) doet een studie naar het vinden van een geschikte locatie in de haven voor het plaatsen van hun compacte windmolens. ECONcrete kijkt of zij hun duurzame betonproducten kunnen toepassen op en in kademuren in de haven. Cargoledger test hun systeem voor het vereenvoudigen van het afhandelen en verzenden van ladingen. WhaleWashing onderzoekt waar in de Rotterdamse haven de eerste 'carwash' ter wereld voor schepen kan komen.

‘Rotterdam is een haven van pioniers. Dit betekent dat we constant zoeken naar hoe het slimmer, efficiënter, beter en duurzamer kan. Een programma als PortXL is belangrijk om wereldwijde vernieuwers volop ruimte, mogelijkheden en steun te bieden, zodat zij hier in Rotterdam verder kunnen werken aan de haven van de toekomst’

— Allard Castelein, CEO Havenbedrijf Rotterdam

KPI	KENNIS EN INNOVATIE START-UPS DIE HET PORTXL - PROGRAMMA DOORLOPEN HEBBEN				Het Havenbedrijf Rotterdam werkt samen met relevante start-ups. Het succes meten we onder meer af aan het aantal start-ups dat ons acceleratorprogramma PortXL doorloopt.
	doelstelling: 10	realisatie: 13	(2017: 10)		
DOELSTELLING	 Innovatie, kennis, arbeid				Tijdens en na de derde editie werden dertien nieuwe start-ups actief in Nederland. Daarmee haalden we onze doelstelling.
SDG's	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI				
	9 INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR				

Groeifase

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

Rotterdam Makers District

Merwe-Vierhavens (M4H) en de Rotterdamsche Droogdok Maatschappij (RDM) zijn plekken waar de innovatieve maakindustrie zich vestigt. Samen vormen zij het Rotterdam Makers District. Bedrijven, van start-ups, scale-ups tot corporates, werken hier samen met kennisinstellingen aan nieuwe concepten en producten. Het Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam investeren samen in de fysieke infrastructuur, voorzieningen en het vastgoed van het Rotterdam Makers District.

Interne innovatie

We werken aan het versterken van ons eigen innovatieve vermogen. In het Game Changer traject gaan medewerkers aan de slag met strategische vraagstukken uit de organisatie. Zij werken actief aan mogelijke oplossingen voor de haven van de toekomst en leren daarnaast op een andere, innovatieve manier te werken. Tijdens het traject leren Game Changers te werken met de THINK 'Innovation Flow' methodiek. Deze aanpak leert deelnemers te denken vanuit de gebruiker, met een exploratieve, iteratieve aanpak om daarmee het oplossingsproces van innovatievraagstukken te versnellen. In 2018 richtten we een innovatieteam op dat de organisatie verder gaat helpen om de Game Changer werkwijze toe te passen. Doel is om belangrijke kansen een bepalend zetje te geven en daarmee de impact van onze innovatie-inspanningen te verhogen. Het team past de werkwijze op uiteenlopende manieren toe. Hieronder vallen sparringssessies, workshops, sprints en intensieve begeleiding in een Fast Track, zes tot acht weken durend, of

Intensive Track, negen maanden durend. De eerste editie van het Game Changer traject resulteerde in het sluiten van een overeenkomst voor uitgifte van grond ten behoeve van polymerenopslag.

Lees [hier](#) meer over Rotterdam Polymer Hub (RPH).

In 2018 vond de vierde editie van de Intensive Track plaats, bestaande uit acht projecten en in totaal 24 deelnemers. Aan de eindstreep beoordeelden we drie projecten als potentiële Game Changers voor onze organisatie met het oog op kosten en inkomsten, versnelden twee projecten aantoonbaar en eindigden drie projecten.

Online volgen van duwbakken

Eén van de teams uit het Game Changers programma van 2017 ontwikkelde een nieuwe service om duwbakken te volgen door middel van slimme Internet of Things-technologie. Dit leidde in 2018 tot de oprichting van Port Insight (een joint venture tussen het Havenbedrijf Rotterdam en het bedrijf TWTG) die deze service in de markt gaat zetten.

Data analytics

Het Havenbedrijf Rotterdam krijgt steeds meer te maken met een dynamische omgeving, waarbij het belangrijk is om snel te kunnen reageren. Hiervoor zijn tijdige en juiste data nodig. Om het bedrijf te sturen naar een datagedreven organisatie, gingen we van start met het programma Enabling Data Analytics. Het projectteam stelde een datalake en een set van IT-tools beschikbaar. Daarnaast rondde twaalf werknemers in 2018 een opleiding tot data-analist af.

Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt

In de haven zien we ontwikkelingen die een grote impact hebben op de arbeidsmarkt. Opleidingsniveau, skills, flexibiliteit, multi- en duurzame inzetbaarheid zijn kernwoorden van de sociale transitie op het gebied van arbeid. De overgang naar de nieuwe economie, waarin de energietransitie en digitalisering centraal staan en het daarop aansluiten van bedrijvigheid, opleidings- en arbeidspotentieel is de opgave waar we voor staan. Onze regio kent daarin veel uitdagingen: een grote vraag naar goed opgeleid personeel en daartegenover een mismatch tussen talent, opleiding en werk.

In 2017 (meest recente cijfers) bood de Rotterdamse haven direct werk aan 121.800 mensen. Daarnaast droeg de haven indirect bij aan werkgelegenheid voor 262.700 mensen (bron: Erasmus Universiteit Rotterdam, 'Het Rotterdam Effect', uitgebracht in november 2018).

Collegeprogramma gemeente Rotterdam

Verschillende partners, waaronder het Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam, Deltalinqs en diverse onderwijsinstellingen, werken samen aan de ontwikkeling van het Leerwerkakkoord (LWA). In dit programma slaan we de handen ineen voor een toekomstbestendige en inclusieve arbeidsmarkt in de regio Rotterdam-Rijnmond. Het Leerwerkakkoord is een verlengstuk van de volgende vraagstukken.

- Hoe meer Rotterdammers werken des te sterker de stad is. Hoe kunnen we als haven- en industriecomplex de komende vier jaar jaarlijks 500 mensen die nu niet werkend/werkzoekend zijn aan de slag krijgen in het haven- en industriecomplex?
- Hoe kunnen we jaarlijks 100 werknemers omscholen van oude naar nieuwe industrie/economie?
- Hoe gaan we na de techniekcampagnes van de laatste jaren Promotie ICT & Digitalisering opzetten in de regio om én de instroom én het aanbod van ICT-Onderwijs te vergroten?

Ana Duškov: 'Trek jongeren met een gezamenlijke campagne'

Ana Duškov is Jong Haventalent van het jaar 2018. Sinds zij tijdens haar studie economie een bezoek bracht aan de haven, is ze groot haven-enthousiasteling geworden. Met een master Urban Port and Transport Economics op zak ging zij aan de slag bij ECT, waar ze momenteel werkt aan digitalisering van informatiediensten. Als Jong Haventalent ziet Ana het als een van haar taken om jongeren te enthousiasmeren voor een baan in de Rotterdamse haven.

Hoe ontwikkelt de werkgelegenheid in de haven zich de komende jaren?

'Ik vind dat de mens belangrijk is. Nu en in de toekomst. Steeds vaker zoeken bedrijven andere kwaliteiten in hun werknemers. Er zijn slimme koppen nodig die met een andere, kritische blik kijken naar de processen die de haven jarenlang tot groei hebben gebracht. We gaan steeds meer toe naar een kenniseconomie. Hierdoor verandert ook de vraag naar type opleiding binnen de haven. Waar vroeger veel vakmensen nodig waren, zoeken bedrijven steeds vaker HBO- of WO-geschoolden met een bepaalde werk- en denkwijze.'

Zijn jongeren geïnteresseerd in een baan in de haven?

'In mijn ogen is dit nog veel te beperkt. Binnen de kring van mijn studierichting is het aantal mensen dat richting de haven gaat op één hand te tellen. Ergens doen we het nog niet helemaal goed en laten we nog niet goed genoeg zien waarom werken in de haven zo aantrekkelijk is. Dat is het zeker, maar het is een vrij traditionele wereld die moeilijk verandert. De tijd van verandering komt wel dichterbij en hier zijn jongeren hard voor nodig.'

Hoe laten we het onderwijs beter aansluiten op de wensen in de haven en welke rol speelt het Havenbedrijf Rotterdam daarin?

'Het probleem is volgens mij niet zozeer dat het onderwijs niet aansluit. De haven is een omgeving waar je kansen krijgt en veel kunt leren 'on the job'. Om meer jongeren aan te trekken in de haven, moeten we laten zien wat we in huis hebben en hoe tastbaar het werk is dat je kunt verzetten. Je hoeft alleen maar uit het raam te kijken! Het Havenbedrijf Rotterdam doet al veel. Samen met andere bedrijven in de haven een goede campagne lanceren, zou ook heel mooi zijn. Laat jongeren zien hoe uitdagend, bijzonder en divers het werk in de haven is. Ik wil daar heel graag bij helpen.'

Onze visie

Het Havenbedrijf Rotterdam wil een voortrekkersrol spelen en de haven tot aansprekend voorbeeld van 'human capital' maken. Het mes snijdt aan twee kanten: als Rotterdam gaan we minder uitgeven aan uitkeringen en we zorgen dat het Rotterdamse haven- en industriecomplex in 2050 nog steeds een substantiële bijdrage levert aan de Nederlandse welvaart en de werkgelegenheid. Voor dit doel ontwikkelen we samen met partners verschillende initiatieven, onderverdeeld in drie categorieën: werk naar werk, school naar werk en terug aan het werk.

Werk naar werk: het bevorderen van het overstappen van werknemers vanuit een werkgever naar een baan, opdracht of taak bij een andere werkgever in de regio Rijnmond. Samen met partners kijken we naar wensen, ontwikkelmogelijkheden en kansen op de arbeidsmarkt van werknemers in het haven- en industriecomplex. Dit doen we door het delen van HR-kennis en het bemiddelen van concrete kandidaten. We focussen ons vooral op de volgende initiatieven.

1. Rotterdams Initiatief voor Sociale Innovatie (RISI)

Het moderniseren van de arbeidsmarkt in het haven- en industriecomplex, door middel van een groot aantal bijeenkomsten en het opleveren van arbeidsmarktinformatie. Onze partners zijn CNV Vakbond en Deltalinqs. Het initiatief startte in 2018.

2. Rotterdam Werkt!

Rotterdam Werkt! is een netwerk van HR-professionals waarin we vrijwillige arbeidsmobiliteit aanbieden aan getalenteerde en bevoegen mobiele medewerkers tussen aangesloten organisaties in de regio Rotterdam. Het project verbindt werkgevers in de regio Groot-Rotterdam uit verschillende sectoren. Onze partners zijn onder andere Van Oord,

Vopak, AHOY, CGI, ENGIE, Erasmus Universiteit Rotterdam en TU Delft. Het initiatief startte in 2016 en is doorlopend.

3. Intersectoraal arbeidsmarktbeleid DWSRA (dienstverlening werkzoekenden en projecten samenwerking en regie arbeidsmakt) Rijnmond

Het ontwikkelen van een arbeidsmarktdashboard en het verzamelen van arbeidsmarktinformatie. Onze partners zijn onder andere MKB, gemeente Rotterdam en het UWV. Het initiatief startte in 2017 en eindigt in 2019.

School naar werk: het bevorderen van het overstappen van scholieren en studenten van praktijkonderwijs, voortgezet onderwijs, entreeopleidingen, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en universiteiten naar een baan in het haven- en industriecomplex. In de praktijk blijkt dat er ruimte zit tussen de vaardigheden van scholieren en studenten en de vaardigheden die de bedrijven zoeken. We vinden de volgende initiatieven belangrijk.

1. Haven Havo

Samenwerking tussen Vreewijk Lyceum en het Scheepvaart en Transport College (STC-Group). Scholieren volgen een havo-opleiding met regulier havodiploma, met focus op haven. Docenten wisselen kennis uit en delen elkaars programma. Onze partners zijn Vreewijk Lyceum en STC. Het initiatief startte in 2018 met 22 brugklasleerlingen en is doorlopend.

2. IT Campus

Locatie op RDM-terrein waar ondernemingen werken om digitalisering te versnellen. Opleiding voor zowel studenten als (vooral) werkenden die om- of bijscholing krijgen ten behoeve van de digitale veranderingen in het werk. Onze partners zijn Albeda, Zadkine, Hogeschool Rotterdam, Rotterdam Partners en vele anderen. Het initiatief startte in 2018 en is doorlopend.

3. Center of expertise Hogeschool Rotterdam

Dit project laat onderwijsinstellingen, onderzoekscentra en bedrijven samenwerken aan beter techniekonderwijs en het opdoen van nieuwe kennis voor de haven en de stad Rotterdam. Onze partners zijn Hogeschool Rotterdam en RDM. Het initiatief startte in 2017 en eindigt in 2019.

Terug aan het werk: het bevorderen van het begeleiden van werklozen en mensen met achterstand op de arbeidsmarkt naar werk in het haven- en industriecomplex. Een groep vroegtijdige schoolverlaters van 16 tot 25 jaar heeft geen baan. Wij zijn aangesloten bij projecten waar deze jongeren certificaten halen die nodig zijn om in de haven aan de slag te gaan, vooral in de logistieke en containersector. De volgende initiatieven dragen daaraan bij.

1. Ambachtslab Charlois

Dit experiment maakt verbinding tussen de stad en de haven. Het doel is om meer inwoners van Charlois aan het werk te krijgen bij bedrijven in het Waal-Eemhavengebied. Onze partners zijn Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ), STC-Group en gemeente Rotterdam. Het initiatief startte in 2018 en eindigt in 2020.

2. Startbaan

Dit project biedt jongeren zonder startkwalificatie voor de arbeidsmarkt (mbo-niveau 2 diploma) een kans op een certificaat tijdens het oriëntatieproject. Onze partners zijn Rotterdam The Hague Airport, Koninklijke Mariniers, gemeente Rotterdam, Politie Rotterdam en STC-Group. Het initiatief startte in 2018 en is doorlopend.

ESPO Award

Het Havenbedrijf Rotterdam ontving in 2018 de ESPO Award omdat wij het beste programma bieden om van de haven een aangename werkomgeving te maken voor iedereen. De European Sea Ports Organisation (ESPO) reikt deze award sinds 2011 uit om sociale integratie van havens te bevorderen. De prijs is voor ons een stimulans om met sociale innovatie extra stappen te zetten in en voor onze haven en we hopen andere Europese havens te inspireren.

3.7 Stakeholderdialoog

Het Havenbedrijf Rotterdam en de haven zijn afhankelijk van het draagvlak van de omgeving en zijn stakeholders voor de 'license to grow', de ruimte die we krijgen om te ontwikkelen en te groeien. Draagvlak voor de ontwikkeling van het haven- en industriecomplex is niet vanzelfsprekend. 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 middel van een op belangen gebaseerde, duurzame dialoog met de omgeving.

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



- Het belang van transparantie en uitleg om maatschappelijk draagvlak voor havenactiviteiten te creëren neemt toe.
- De interactie met stakeholders is complex en stakeholderomgevingsmanagement wordt steeds belangrijker.

Wij identificeren de volgende groepen van stakeholders: klanten, strategische stakeholders, medewerkers, omwonenden, Nederlands publiek en leveranciers.

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 branche- en bedrijfsorganisaties, zoals Deltalinqs (vertegenwoordiging havenbedrijfsleven) en bewonersgroepen.

Strategisch Omgevingsmanagement

Voor het contact met onze strategische stakeholders werken we onder andere met Strategisch Omgevingsmanagement (SOM). Door onze vroegtijdige interesse in de belangen van stakeholders en het zoeken naar zoveel mogelijk 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.

Ons Waakvlamprogramma is één van de middelen om de structurele dialoog met relevante stakeholders te voeren. Binnen ons Waakvlamprogramma overleggen we gemiddeld twee keer per jaar met stakeholders. Iedere stakeholder heeft een accounthouder vanuit het Havenbedrijf Rotterdam. De accounthouder is het eerste (maar niet het enige) aanspreekpunt en heeft een overzicht van de dossiers en issues. De stakeholders uit het Waakvlamprogramma hebben ook een lid van de Algemene directie als aanspreekpunt.

Stakeholderbetrokkenheid in 2018

Groep belanghebbenden	Dialogwijze en frequentie	Belangrijke agendapunten
Klanten en ketenpartijen	Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus Dialog 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 (1-2x per jaar per directie)	Mainportbeleid, energietransitie, gelijk speelveld, bereikbaarheid, Omgevingswet
Rijksoverheid - kabinet	Bestuurlijk overleg met diverse ministers en staatssecretarissen (1x per jaar per minister/staatssecretaris)	Mainportbeleid, energietransitie, gelijk speelveld, bereikbaarheid, Omgevingswet
Rijksoverheid - parlement	Overleg met fractievoorzitters Eerste en Tweede Kamer (1x per 2 jaar) Overleg met woordvoerders haven van de Tweede Kamer (periodiek)	Mainportbeleid, energietransitie, gelijk speelveld, bereikbaarheid, 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) Bestuursadviseurs (meer dan 4x per jaar)	Windenergie, cruisevaart, duurzaamheid, milieuthema's waaronder geluid, vestigingsklimaat
Provincies, intergemeentelijke samenwerking en waterschappen	Bestuurlijk overleg (1x per jaar)	Windenergie, werkgelegenheid, milieu-impact waaronder waterkwaliteit, bereikbaarheid
Regiogemeenten en gebiedscommissies	Regionaal bestuurlijk overleg met alle regionale colleges van burgemeester en wethouders gezamenlijk (1x per jaar) Overleg met ieder college burgemeester en wethouders afzonderlijk (naar behoefte)	Leefbaarheid, bereikbaarheid, milieu, geluid, recreatie, werkgelegenheid
Havenbedrijven Nederland	Directieoverleg (1-4x per jaar)	Havensamenwerking, gemeenschappelijke belangenbehartiging Rijk en Europese Unie
Lokaal bevoegd gezag	Directieoverleg en regionaal directieoverleg (2-4x per jaar)	Vergunningen en handhaving
Deltalinqs / Vereniging van Rotterdamse Cargadoors	Overleg met bestuur en directie (2-4x per jaar) + overlegorganen	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, bereikbaarheid, energietransitie, beleid Europese Unie
Natuur- en milieuorganisaties	Directieoverleg (1-2x per jaar)	Stikstofreductie, energietransitie
Overige stakeholders (bewonersgroepen, bijzondere stakeholders zoals Autoriteit Consument en Markt (ACM), deelnemingen)	Diverse overleggen (frequentie verschilt per overlegorgaan)	Leefomgeving, milieuthema's waaronder geluid

Groep belanghebbenden	Dialogwijze en frequentie	Belangrijke agendapunten
Leveranciers	Account overleggen met leveranciers; frequentie afhankelijk van belang leverancier en (veelal) vooraf bepaald Tweejaarlijkse markttag met aannemers en adviseurs	Relevante marktontwikkelingen , leverancier - opdrachtgever relationele aspecten Onderwerpen: speciale (HbR) thema's
Medewerkers	Beoordelingscyclus (minimaal 2x per jaar per medewerker) Medewerkersonderzoek (2-4x per jaar per medewerker) Ondernemingsraad (maandelijks) HR-business partners (op verzoek)	Ontwikkeling medewerker Speerpunten Medewerkersonderzoek
Omwonenden en het Nederlandse publiek	Havenkrant (4x per jaar) Informatiebijeenkomsten / Bewonersavonden (op projectbasis) Wereldhavendagen (1x per jaar) Focusgroepen omwonenden (1x per jaar) Ontvangsten diverse groepen in het World Port Center 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

N.B. 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 het in 2018 begonnen proces van herijking van onze Havenvisie 2030. De Havenvisie komt tot stand in samenwerking met de convenantpartners Deltalinqs, gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland en de ministeries van Economische Zaken en Klimaat, Infrastructuur en Waterstaat en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. We bespreken met elkaar de ontwikkelingen in en rond de haven en bepalen gezamenlijk de prioriteiten voor de lange termijn.

Regulier stakeholdercontact

Naast periodieke onderzoeken vindt regulier stakeholdercontact plaats. Onderstaand een greep uit de uitkomsten van de dialoog met stakeholders waarop wij in 2018 concreet ons beleid, dan wel onze plannen of activiteiten hebben aangepast:

- Het Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Schiedam verstevigden hun samenwerking. In februari ondertekenden COO van het Havenbedrijf Rotterdam Ronald Paul en de Schiedamse wethouder Nathalie Gouweleeuw (VVD) een overeenkomst voor de integrale gebiedsontwikkeling van de Schiedamse zeehavens. Het Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Schiedam gaan samenwerken aan duurzame en kansrijke Schiedamse havens, met een sterk maritiem en innovatief cluster in een gezonde leefomgeving.
- Om kennis te maken met de nieuwe gemeenteraden en colleges van burgemeester en wethouders van de omliggende regiogemeenten van Rotterdam zijn meerdere werkbezoeken gehouden.
- In voorbereiding op de vernieuwing van de Maaskade (uit 1892) op het Noordereiland voerden we verschillende aanpassingen door in het project. Dit gebeurde naar aanleiding van afstemmingsmomenten met de gemeente Rotterdam, inwoners en binnenvaartschippers. Als resultaat is in juni 2018 een omgevingsvergunning verleend en begonnen in oktober 2018 de werkzaamheden.
- In september 2018 is een basisdocument opgesteld voor de Regionale Energie Strategie (RES) Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH). De RES is een regionaal samenwerkingsverband voor de ruimtelijke inpassing van de energietransitie in de regio. Het basisdocument dient als uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van






de RES. Eén van de voorgenomen uitgangspunten is een gebiedsgerichte aanpak voor het haven- en industriecomplex (HIC). In deze aanpak bekijken partijen hoe synergiën op raakvlakken tussen HIC en de regio, zoals het gebruik van industriële restwarmte en CO₂, onderling kunnen ontstaan. Het Havenbedrijf Rotterdam, als vertegenwoordiger van de gebiedsopgave van het HIC, stemt de raakvlakken af met de betrokken partijen in de Metropoolregio Rotterdam Den Haag.

- In nauwe samenwerking met de gemeente en inwoners van Westvoorne doorliepen we een proces voor de ontwikkeling van de nieuwe HES Hartel Tank Terminal. Vanaf 2016 trokken HES International en het Havenbedrijf Rotterdam samen op in de communicatie richting inwoners via informatieavonden en inspraakmomenten. Hier zijn onder andere de aanpak van geur- en geluidsbepalingen besproken, de lichtuitstralingen en de emissies. Hierover zegt Henk Compter, voorzitter van de Vereniging Verontruste Burgers Voorne: 'Als vereniging behartigen wij de belangen van de inwoners van gemeente Westvoorne. Hierin hebben we een constructieve samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam en merken we de bereidheid om projecten goed aan te pakken.' De bouw van de kade is in volle gang.

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.

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	2018	2018	2018	2017	2017
	Bevlogen en betrokken 46,6%	Klanttevredenheid 7,4	Stakeholderstevredenheid 7,5	Reputatie 80,9	Reputatie 82,1
				License to operate 82,1	License to operate 82,2
STREEFWAARDEN	2018	2018	2018	2017	2017
	Bevlogen en betrokken 40%	Klanttevredenheid ≥7,5	Stakeholderstevredenheid 7,5	Reputatie >80	Reputatie >80
				License to operate >80	License to operate >80

Stakeholderbetrokkenheidsonderzoek

In 2018 voerde een onafhankelijk onderzoeksbureau een Stakeholderbetrokkenheidsonderzoek (SBO) uit. Het SBO vindt om de drie jaar plaats en biedt inzicht in de manier waarop stakeholders betrokkenheid bij het Havenbedrijf Rotterdam ervaren. In het SBO in 2018 kwam de stakeholdertevredenheid uit op een gemiddelde van 7,5. De resultaten van het SBO laten zien dat stakeholders de invulling van de kerntaken door het Havenbedrijf Rotterdam waarderen. Het gaat dan onder andere over de kwaliteit van de scheepvaartafwikkeling en de positionering van de haven als aantrekkelijke werkplek. Het optimaliseren van bereikbaarheid, het stimuleren van schoner transport en de kwaliteit van de leefomgeving zijn aandachtspunten.

Wij zijn trots op de algemene tevredenheid en het enthousiasme onder onze strategische stakeholders. De gemiddelde score van 7,5 is geen reden om achterover te leunen. We stellen ieder jaar een verbeterplan op. Daarmee zetten we in op het versterken van onze strategische partnerschappen, creëren we meer duidelijkheid over onze rol en reikwijdte en spannen we ons in voor het gezamenlijk behalen van resultaten op het gebied van werkgelegenheid, energietransitie, bereikbaarheid & achterland en vestigingsklimaat/concurrentiepositie.

Dialoog met onze medewerkers

Een goede dialoog en wisselwerking met onze medewerkers is belangrijk voor het succes van onze organisatie. In 2018 hielden we twee keer een medewerkersonderzoek.

Lees [hier](#) meer over de resultaten van het medewerkersonderzoek.

Medezeggenschap

In 2018 kreeg de medezeggenschap 33 instemmingsaanvragen en zestien adviesaanvragen voorgelegd. Enkele onderwerpen sprongen er uit, vooral op het gebied van ontwikkeling van medewerkers.

Bijvoorbeeld het Young (under)Graduates programma, gericht op het boeien en binden van nieuwe medewerkers. Daarnaast besteedden we aandacht aan het beleid voor Management Development, betreffende de ontwikkeling van leidinggevendenden. Ook het beleid voor Succession Planning, aan de hand waarvan meer aandacht is voor medewerkers met potentieel en opvolging van leidinggevendenden op kernposities, kwam aan bod. Met dit pakket voorzien we in meer aandacht in de ontwikkeling van onze medewerkers. Deze investering in ons menselijke kapitaal stelt ons in staat om onze organisatie toekomstbestendig te maken.

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 klanttevredenheidsonderzoek (KTO). Dit onderzoek houden we eens in de twee jaar, de laatste in 2018. De klanten beoordelen het Havenbedrijf Rotterdam met een 7,4. Klanten zijn tevreden over het individueel klantcontact met onze medewerkers, de betrokkenheid en de vakkennis. Ontzorgen noemen onze klanten als één van de verbeterpunten. Hier werken we in 2019 verder aan. Dit doen we onder meer met een betere informatievoorziening.

Lees [hier](#) meer over het verbeteren van het serviceniveau voor onze klanten.

Dialoog met omwonenden/Nederlandse publiek

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. We scoren 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 Futureland en het verspreiden van de Havenkrant, die vier keer per jaar in een oplage van 527.000 verschijnt. De Havenkrant is in een vernieuwde omgeving ook via computer, tablet en mobiel goed te lezen. In 2018 trok de online editie van de Havenkrant ruim 4.000 bezoekers per maand. Op basis van de uitkomsten van onderzoek onder belangenpartijen gaan we na of het ingezette beleid effectief is en kunnen we waar nodig bijsturen.

Dialogo met leveranciers

Voor het sluiten van de triade inkoper-opdrachtgever-leverancier is het van essentieel belang om de dialoog met de leveranciers goed te voeren. In 2018 namen we grote stappen met de professionalisering van contract-leverancier beheer door personele versterking en softwarematige ondersteuning. Zo kunnen we onze structurele account-overleggen beter voorbereiden en vastleggen. Deze overleggen vinden met raamcontractanten en leveranciers met meerjarige contracten op structurele basis plaats en met andere partijen waar wij meer losse contracten mee hebben, op incidentele basis. De insteek van de gesprekken is om partnerschappen te bouwen en om aantrekkelijk opdrachtgeverschap te bewerkstelligen. Veiligheid en operational excellence had ook dit jaar prioriteit in de gesprekken. Ook dit jaar resulteerde deze dialoog in wederzijds begrip, waardevolle markt informatie en goede suggesties voor aanpassingen over en weer.

3.8 Duurzame bedrijfsvoering

'Make it Happen.' is het motto van het Havenbedrijf Rotterdam. Het gaat om ideeën hebben en ruimte zien, pakken en krijgen. Daarom investeren we in ons menselijk kapitaal. 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 en efficiënte processen de basis vormen. Ten derde investeren we in wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid, zoals met de regeling Arbeidsparticipatie Senioren (ApS) en het Persoonlijk Keuze Budget (PKB). Daarmee helpen we onze medewerkers maximaal toegevoegde waarde te leveren en optimaal hun carrière te doorlopen. Tot slot zetten we ons in op het gebied van maatschappelijk verantwoord werkgeverschap.

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN



- Trends en ontwikkelingen op onder andere het gebied van energietransitie, digitalisering en innovatie veranderen de wereld. Organisaties moeten snel en wendbaar kunnen inspelen op deze ontwikkelingen.
- De overtuiging groeit dat diversiteit bevorderend werkt voor onder meer de kwaliteit van het werk.
- Een groeiend aantal bedrijven en organisaties ziet het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Betrokken en bevlogen medewerkers

KPI	GOED WERKGEVERSCHAP PERCENTAGE BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS			
	doelstelling: 40%	realisatie: 46,6%	(2016: 39,5%)	
DOELSTELLING	Mens en organisatie			
SDG	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI			

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam streven we naar betrokken en bevlogen medewerkers. Om dit te monitoren, voeren we een medewerkersonderzoek uit. In 2018 introduceerden we een nieuwe versie.

De resultaten tonen aan dat 46,6% van onze medewerkers betrokken en bevlogen is.

Medewerkersonderzoek

We streven naar betrokken en bevlogen medewerkers. Om dit te monitoren, voeren we een medewerkersonderzoek uit. In 2018 zijn we gestart met een nieuwe versie hiervan. Voorheen voerden we dit onderzoek tweejaarlijks uit. De nieuwe versie van het onderzoek houden we maximaal vier keer per jaar en bevat minder vragen, waarvan een deel per team verschilt. Het past daardoor beter bij de situatie van individuele medewerkers. De belangrijkste thema's binnen dit onderzoek zijn betrokkenheid en bevlogenheid van onze medewerkers en efficiëntie van onze organisatie. De meest recente resultaten van november 2018 laten zien dat 46,6% van onze medewerkers betrokken en bevlogen is. Dit is lager dan de vorige meting van juni 2018, toen was 48% van de medewerkers betrokken en bevlogen. De resultaten in 2018 laten wel een verbetering zien ten opzichte van 2016. Toen was 39,5% van de medewerkers betrokken en bevlogen.

De grootste uitdagingen voor het Havenbedrijf Rotterdam zijn efficiëntie van werkprocessen en de samenwerking tussen afdelingen. Deze worden door medewerkers gezien als de grootste verbeterpunten; op efficiëntie scoorden we in de afgelopen twee metingen een 5,4 op een schaal van 10.

Expeditie excellence

Snel en goed kunnen inspelen op veranderingen om ons heen vergt aandacht voor effectieve en efficiënte processen die dit ondersteunen. Aanpassingen aan processen hebben als doel onze operational excellence te verbeteren. Om dit bedrijfsbreed te bewerkstelligen, zijn we in 2017 begonnen met het programma Expeditie Excellence. Hieronder vallen verschillende projecten met het gezamenlijke doel om efficiëntie te vergroten en daarmee kosten te reduceren.

Verbetering inkoop- en inhuurproces

We versimpelden onze inkoop- en inhuurprocessen door deze samen te voegen in een gezamenlijke Inkoop- en Inhuurdesk. Het digitale inkoopportaal is gebruiksvriendelijk ingericht om medewerkers door het inkoopproces te loodsen. Daarnaast scherpten we de inkoopregels aan om beter in control te zijn.

FLOW

Om te kunnen anticiperen op veranderingen om ons heen is de wendbaarheid van onze organisatie van groot belang. Het project FLOW draagt bij aan deze benodigde wendbaarheid, aan creativiteit binnen het bedrijf en samenwerking in multidisciplinaire teams. FLOW staat voor FLeXibel Op je Werk. Het is een werkplekconcept dat medewerkers de mogelijkheid biedt om de werkplek te kiezen die op dat moment het beste past bij de werkzaamheden. Concreet is er gewerkt aan een verbeterde werkomgeving volgens het flexwerk principe en verbeterde hard- en software. Dit vraagt ook om een aanpassing van de cultuur.

Robotic Process Automation

Als vervolg op de Proof of Concept van eind 2017 deden we dit jaar onderzoek naar de potentie van Robotic Process Automation (RPA) binnen het Havenbedrijf Rotterdam. Dit onderzoek toonde aan dat er processen zijn waarbij we de kwaliteit, efficiëntie en klanttevredenheid kunnen verhogen door middel van RPA. In een Europese aanbesteding selecteerden we een implementatiepartner die ons helpt om een intern, zelfstandig en deskundig team op te bouwen voor Robotics. Eind 2018 startte dit team met als doel Robotics als geaccepteerde tool en aanjager voor procesoptimalisatie neer te zetten.

Come. Grow. Go.

In 2017 introduceerden we de arbeidsmarktcampagne 'Come. Grow. Go.' om het aantrekken van een nieuwe generatie medewerkers te bevorderen. 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 voortzetten buiten het Havenbedrijf Rotterdam. Binnen deze campagne hebben we het afgelopen jaar de volgende stappen gezet.

Young professionals programma

We sturen op duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van talent om continuïteit van kwaliteit van onze medewerkers te waarborgen. Ons Young Professionals Programma is hiervan een goed voorbeeld. Dit programma is beschikbaar voor collega's die zichzelf verder willen ontwikkelen en aantonen groeipotentie te hebben. Deelnemers krijgen een ontwikkelprogramma rond onderwerpen uit onze ondernemingsstrategie.

Traineeprogramma

In september 2018 begonnen zeven trainees met ons vernieuwde traineeprogramma. Zij doorlopen gedurende twee jaar vier periodes van een half jaar op verschillende afdelingen. De afstudeerrichting van de trainee bepaalt de plaatsing van de eerste en laatste periode. Daarnaast volgen de trainees samen een intensief trainingstraject. Het beoogde doel is om door het aanbod van het traineeship de kwaliteit van het Havenbedrijf Rotterdam te vergroten en om jonge talenten aan

te kunnen trekken.

Een andere manier om de nieuwe generatie aan te trekken, is het aannemen van stagiairs. In 2018 namen we 62 stagiairs aan.

Leiderschapsprogramma

Leidinggevendenden richten zich binnen het Havenbedrijf Rotterdam op het realiseren van onze bedrijfsstrategie. Ons management development beleid is erop gericht om continuïteit en kwaliteit van het leidinggeven te waarborgen. Daarom volgen alle nieuwe managers binnen ons bedrijf het leiderschapsprogramma. In dit programma komen thema's als gespreksvaardigheden, coachingvaardigheden en het vormen van de leiderschapsessenties voor het Havenbedrijf Rotterdam aan bod.

Gezond en veilig werken

Arbeidsveiligheid Havenbedrijf Rotterdam

Het Havenbedrijf Rotterdam stelt veiligheid als prioriteit. Om veiligheid voorop te stellen, werken we voortdurend aan een proactieve veiligheidscultuur. Dit houdt in dat alle medewerkers op de hoogte zijn van veiligheidsrisico's, dat we als organisatie uitblinken in onze eigen genomen verantwoordelijkheden op veiligheidsgebied en toezicht houden op opdrachtnemers. Daarom werkt een aantal afdelingen binnen het Havenbedrijf Rotterdam aan een plan van aanpak 'integrale veiligheidscultuur'.

AVG

Sinds 25 mei 2018 geldt de nieuwe privacywetgeving Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) voor de verwerking van persoonsgegevens. Het Havenbedrijf Rotterdam voerde een aantal wijzigingen in om te voldoen aan deze nieuwe wetgeving. De implementatie van gegevensbescherming gebeurt onder leiding van een daarvoor opgezet kernteam AVG en coördinatoren die verantwoordelijkheid dragen voor de borging binnen hun afdelingen. De functionaris gegevensbescherming houdt hier toezicht op. We stelden ook tien AVG-regels op, zodat de medewerkers weten hoe belangrijk de nieuwe wetgeving is.

Duurzame inzetbaarheid

Cao

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft nog geen nieuwe cao. Wel maakten wij samen met de vakbonden afspraken over meer maatwerk in arbeidsvoorwaarden en de verbetering van de regeling arbeidstijdverkorting voor oudere werknemers. Medewerkers kunnen sinds 1 januari 2019 gebruikmaken van de regeling Persoonlijk Keuze Budget (PKB). Hiermee kunnen zij bijvoorbeeld een fiets of verlof kopen, extra pensioen opbouwen of (een deel) laten uitkeren bij het salaris. Daarnaast introduceerden we de verbeterde regeling Arbeidsparticipatie Senioren (ApS). Deze regeling biedt medewerkers van 60 jaar en ouder de gelegenheid om (geleidelijk) korter te gaan werken. Deze afspraken vloeien voort uit de verdere uitwerking van de cao 2016-2018. In 2018 viel 98,2% van onze medewerkers onder de cao.

Ziekteverzuim

Voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, beschikken we over diverse instrumenten. Vitaliteit en de carrière van de medewerker staan centraal. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het bevorderen van een goede werk-privébalans en het bieden van mogelijkheden om medewerkers om te scholen. In 2018 was het ziekteverzuim 4,2%, een betere score dan onze doelstelling van 4,8%. Onze Lost Time Injury Rate bedroeg 0,44 (2017: 1,90) als gevolg van één ongeval (2017: vier).

Vitaliteitsprogramma

We helpen werknemers bij hun fysieke en mentale fitheid, bijvoorbeeld in ons vitaliteitscentrum. We bieden ook ruimte om met sponsoring sportevenementen te organiseren, zoals de Harbournrun. Daarnaast is er een cursus beschikbaar om te stoppen met roken en kunnen mensen terecht bij het vitaliteitscentrum voor tips over mindfulness, omgaan met stress, slaap, voeding en beweging.

Diversiteit en inclusiviteit

Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit op de werkvloer bevorderend werkt voor de kwaliteit van teams, besluitvorming en de wendbaarheid en innovatie van onze organisatie. In een inclusieve organisatie heerst een veilige en open cultuur, waarin iedereen de kans krijgt om zijn of haar mening te geven. Daarnaast sluit een diverse samenstelling van medewerkers beter aan op de veranderende arbeidsmarkt en dragen we bij aan gendergelijkheid. We spannen ons de komende jaren extra in om diversiteit en inclusiviteit binnen ons bedrijf te vergroten.

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 2018 lag het gerealiseerde percentage op 27%. In 2017 was dit 23%. Daarnaast geldt op basis van de Wet Bestuur en Toezicht een norm dat de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen ieder voor tenminste 30% uit vrouwen bestaat. In de Raad van Bestuur was geen vrouw vertegenwoordigd en er kwam in 2018 geen positie vrij. In 2019 komt er een positie vrij. Voor de invulling van deze positie denken wij nadrukkelijk aan vrouwelijke kandidaten. In de Raad van Commissarissen zijn twee van de vijf plekken door vrouwen vertegenwoordigd, waarmee we de diversiteitsnorm behaalden.

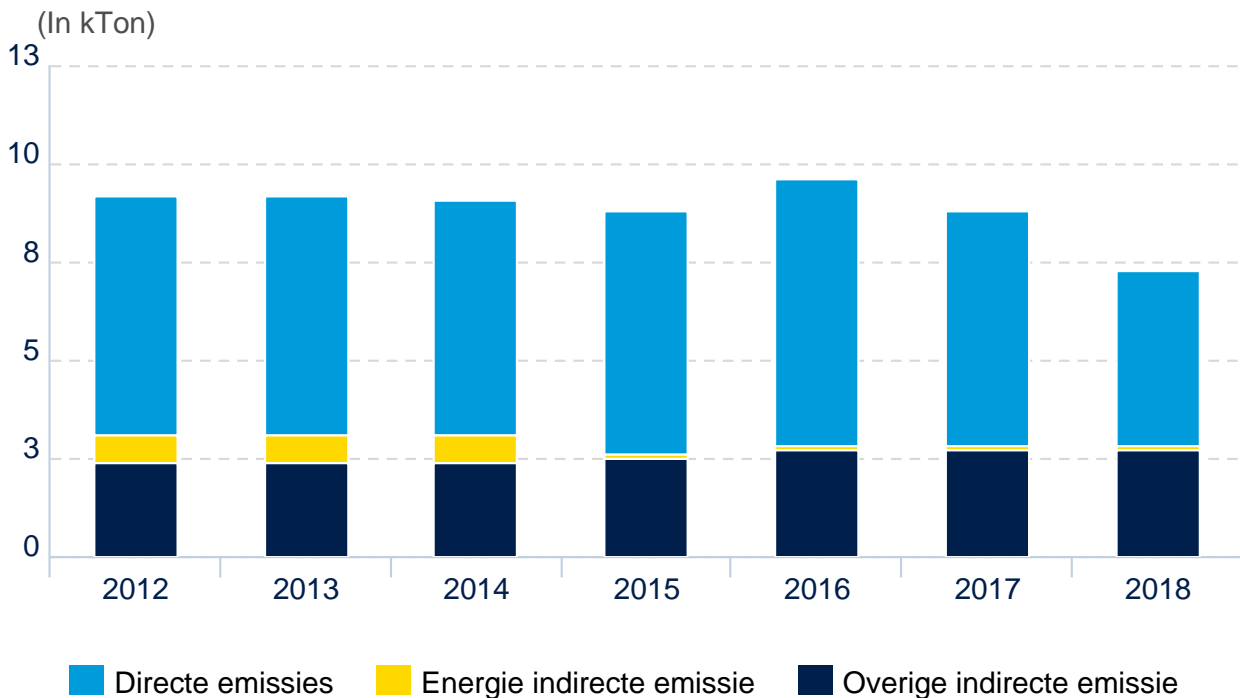
CO₂-footprint Havenbedrijf Rotterdam

Het Havenbedrijf Rotterdam draagt bij aan een duurzamere samenleving. Maatregelen die we nemen om onze CO₂-footprint te verkleinen, verdelen we onder in drie scopes:

- scope 1: het verbruik van brandstoffen door vaar- en voertuigen en gasverbruik van eigen of gehuurde gebouwen;
- scope 2: elektriciteitsverbruik door operaties en objecten in beheer bij het Havenbedrijf Rotterdam, zoals bruggen en publieke verlichting;
- scope 3: de CO₂-uitstoot als gevolg van zakenvluchten en woon-werkverkeer van medewerkers.

In 2018 behaalden we onze doelstelling van 20% reductie (ten opzichte van 2016). Vooral de activiteiten rondom onze patrouillevaartuigen en de introductie van het vernieuwde mobiliteitsbeleid wierpen hun vruchten af.

CO₂-footprint Havenbedrijf Rotterdam



Biodiesel en hybride patrouillevaartuigen

Ruim een kwart van de bunkeringen van de patrouillevaartuigen van het Havenbedrijf Rotterdam bestond dit jaar uit biodiesel. Door deze brandstof te gebruiken, stoot een vaartuig 80 tot 90% minder CO₂ uit en 35% minder fijnstof dan wanneer het vaart op volledig fossiele diesel. Daarnaast namen we dit jaar de RPA8 in gebruik, ons eerste hybride patrouillevaartuig. Deze kan zowel diesel-elektrisch als op diesel varen. Om andere scheepvaarders te stimuleren ook biodiesel te gebruiken, stelden we ons biodieselpunt open.

Mobiliteitsbeleid

Sinds 2018 geldt ons vernieuwde mobiliteitsbeleid. We stimuleren flexibiliteit, duurzaamheid en kostenbewustzijn. Het beleid speelt in op de verschillende behoeften van werknemers doordat zij met een persoonlijk budget een eigen invulling kunnen geven aan hun mobiliteit. Hierbinnen moedigen we mensen aan om met het openbaar vervoer te reizen in plaats van met de auto en krijgen zij een aantrekkelijke vergoeding voor fietsen naar hun werk. Voor medewerkers die hun budget kunnen inzetten voor een leaseauto, hanteren wij een maximum grens aan de CO₂-uitstoot van de leaseauto. Wij moedigen onze leaserijders aan om volledig elektrisch te rijden door het geven van incentives.

Initiatieven in de haven

CO₂-uitstoot door projecten en onderhoud

We lieten in 2017 onderzoek uitvoeren om inzicht te krijgen in de CO₂-emissies die worden uitgestoten in de haven en de bronnen hiervan. Dit onderzoek richtte zich op infrastructuurprojecten en onderhoud in de keten 'Grond, Weg en Waterbouw', waarvoor het Havenbedrijf Rotterdam opdrachtgever is. Deze activiteiten hadden in 2017 in totaal een CO₂-footprint van 91 kiloton. Uit het onderzoek bleek dat de grootste veroorzaker hiervan baggerwerk is, gevolgd door staalwerken en wegverharding. Het is daarom onze ambitie om gunning voor contracten met betrekking tot baggeren onder andere op basis van duurzaamheid te bepalen. Een voorbeeld hiervan is de ingebruikname van de sleephopperzuiger 'Ecodelta', dat op LNG in plaats van stookolie vaart.

Just-in-time varen

Het Havenbedrijf Rotterdam onderzocht samen met TNO het verband tussen scheepsbewegingen en de uitstoot van CO₂. Hiervoor analyseerden we alle scheepsbewegingen van containerschepen naar de Rotterdamse Haven in 2017. Uit deze analyse blijkt dat zeeschepen hun snelheid kunnen aanpassen om daardoor 'just-in-time' aan te komen in de haven. Dit vraagt om betere informatievoorziening in de laatste twaalf uur voor aankomst over de beschikbaarheid van ligplaatsen. Met deze manier van varen, verminderen schepen hun brandstofverbruik en de uitstoot van koolstofdioxiden, zwaveloxiden en stikstofoxiden.

Verbod op ontgassen binnenvaarttankers

Vanaf 2020 mogen binnenvaarttankers niet langer ontgassen. Schippers laten hierbij hun tanks 'doorluchten' na het lossen van lading. Hierbij komen schadelijke dampen, zoals benzeen, in de atmosfeer. In plaats van ontgassen moeten schippers deze dampen voortaan inleveren bij een ontvangstinstallatie. Deze kan grondstoffen terugwinnen, wat een milieuvriendelijke kringloop creëert. Als dat niet kan, moet een verwerkingsinstallatie de dampen onschadelijk maken. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft zich aangesloten bij een taskforce die werkt aan de invoering van dit verbod. Dit is in lijn met de initiatieven die we al hebben genomen om de scheepvaart schoner te maken.

LED-verlichting in de haven

Om de uitstoot van ongewenste stoffen te verminderen, moeten we gebruikmaken van schonere energiebronnen en efficiënter omgaan met ons energieverbruik. Om energie-efficiëntie te verbeteren, plaatst het Havenbedrijf Rotterdam LED-verlichting in de openbare ruimte van de haven. Dit verbruikt minder energie en gaat langer mee dan traditionele verlichting. Ons doel is om de overstap naar LED-verlichting in 2022 af te ronden.

Afgifte paraffine waswater

In mei 2018 ondertekende het Havenbedrijf Rotterdam samen met andere partijen een intentieovereenkomst voor de afgifte van paraffine waswater in de Rotterdamse haven. Dit houdt in dat paraffine-vervoerende schepen het water waarmee zij hun tankers wassen voortaan moeten afgeven in de haven. Op deze manier kunnen we de zee en stranden beter schoonhouden. Het initiatief wordt beschouwd als voorloper van de aanpak tegen vervuiling.



CORPORATE GOVERNANCE

4.1 Corporate Governance

Het Havenbedrijf Rotterdam is een niet-beursgenoteerde naamloze vennootschap. De governance van het Havenbedrijf Rotterdam is gebaseerd op een verlicht structuurregime. Het Havenbedrijf Rotterdam kent een two-tier bestuursstructuur. De Algemene directie heeft de 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, de gemeente Rotterdam (70,83%) en de Nederlandse Staat (29,17%), oefenen invloed uit op de naamloze vennootschap door middel van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het verlichte regime houdt in dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bijvoorbeeld bevoegdheden heeft bij het benoemen en ontslaan van bestuurders. Het ministerie van Financiën voert de aandeelhoudersrol uit voor de Nederlandse Staat.

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 hebben gezamenlijk zeggenschap. Zij nemen uitsluitend gezamenlijk een besluit over belangrijke beslissingen, bijvoorbeeld over investeringen boven de 50 miljoen euro en de strategie van de onderneming.

Hoewel de naamloze vennootschap niet beursgenoteerd is, past het Havenbedrijf Rotterdam de principes en best practices toe uit de Nederlandse Corporate Governance Code. Hierbij hanteren wij het 'pas toe of leg uit'-principe. Wij actualiseren jaarlijks ons 'pas toe of leg uit'-verslag en publiceren dit op onze website.

Onderdelen van de Nederlandse Corporate Governance Code staan in diverse documenten, zoals het reglement voor de Algemene directie en het reglement voor de Raad van Commissarissen.

4.2 Bericht van de Raad van Commissarissen

Op de grote groei in 2017 volgde een consolidatie van de resultaten in 2018 voor de grootste haven van Europa. Als Raad van Commissarissen van het Havenbedrijf Rotterdam vinden we het belangrijk om vanuit deze consolidatie naar de lange termijn te kijken. We constateren dat er in 2018 veel aandacht is besteed aan het verder bouwen aan een robuuste, toekomstbestendige haven. Naast het werken aan de concurrentiekracht van de haven, bevindt het Havenbedrijf Rotterdam zich volop in het proces van grote veranderingen in het haven- en industriecomplex, met veel aandacht voor digitalisering en de energietransitie. Als Raad van Commissarissen is het onze taak om de Algemene directie terzijde te staan en te adviseren in het belang van het Havenbedrijf Rotterdam. Veilig, efficiënt, innovatief, duurzaam en samen met partners, nationaal en internationaal, staan wat ons betreft centraal.

Veiligheid

Voor het Havenbedrijf Rotterdam is veiligheid een topprioriteit. Dit geldt voor de scheepvaart, maar onder andere ook voor omwonenden, werknemers in de haven, bedrijven en voor (recreatieve) gebruikers van het havengebied. Er is aandacht voor nautische veiligheid, transport- en milieuveiligheid, waterveiligheid en cybersecurity. Hoewel het Havenbedrijf Rotterdam voortdurend werkt aan optimalisatie van de veiligheid, blijkt uit het grote incident met de Bow Jubail dat incidenten niet altijd te voorkomen zijn. Op deze plek spreken we graag onze waardering uit voor iedereen die heeft geholpen de gevolgen van deze olieverontreiniging in de 3^e Petroleumhaven zoveel mogelijk te beperken.

Efficiënt

In de Rotterdamse haven worden diverse modaliteiten gebruikt om goederen aan te voeren, over te slaan en naar andere bestemmingen te brengen. Het Havenbedrijf Rotterdam kijkt voortdurend naar mogelijkheden om dit zo efficiënt mogelijk in te richten. Digitalisering speelt daarin een rol. In 2018 brachten we een bezoek aan de nieuwe afdeling Digital Business Solutions (DBS). We maakten kennis met oplossingen waarbij een beter beheer en management van de haven en haveninfrastructuur voorop staan. We zagen ook dat er veel aandacht is voor het vergroten van de efficiëntie van logistieke processen. Met de applicaties die uit beide paden voortkomen, groeit de concurrentiekracht van Rotterdam en werkt het Havenbedrijf Rotterdam actief aan producten die (inter)nationaal hun weg naar de markt vinden. Deze ontwikkelingen juichen wij toe. In 2018 was de lancering van Pronto een prachtige mijlpaal. Met dit product wil het Havenbedrijf Rotterdam een belangrijke efficiëntieverbetering doorvoeren voor de circa 30.000 zeeschepen die de Rotterdamse haven jaarlijks aandoen.

Energietransitie

We zijn ons ervan bewust dat de energietransitie van grote invloed kan zijn op de 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 is het gezamenlijke doel het borgen van een goed toekomstperspectief in Rotterdam. Het rapport 'In drie stappen naar een duurzaam industriecluster Rotterdam-Moerdijk' (als onderdeel van het concept Klimaatakkoord) schetst een helder beeld van hoe deze regio de komende jaren kan bijdragen aan het halen van belangrijke klimaatdoelstellingen. Het Havenbedrijf Rotterdam speelde een belangrijke rol bij de totstandkoming van dit rapport. Als Raad van Commissarissen spraken we in 2018 diverse malen met de Algemene directie over de voortgang op dit belangrijke dossier. We constateren dat diverse grote projecten binnen de energietransitie dichterbij investeringsbeslissingen zijn gekomen.

Internationaal

Op internationaal gebied springt het verwerven van een belang in de haven van Pecém (Brazilië) in het oog. Deze haven heeft groeipotentie en kan door haar strategische ligging uitgroeien tot logistiek en industrieel knooppunt van Noordoost-Brazilië. De Braziliaanse autoriteiten verwachten dat de werkgelegenheid zal toenemen onder impuls van de samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam. Internationaal zijn we ook blij met het World Ports Climate Action Program. In dit programma worden krachten gebundeld vanuit Antwerpen, Hamburg, Barcelona, Los Angeles, Long

Beach, Vancouver en Rotterdam, om projecten te ontwikkelen die de klimaatverandering door scheepvaart aanpakken. Natuurlijk was er in 2018 volop aandacht voor de Brexit. Wij zijn ons ervan bewust dat de Brexit van grote invloed kan zijn op de in het haven- en industrie-complex aanwezige bedrijven en dat het Havenbedrijf Rotterdam een belangrijke rol speelt in het stimuleren van het treffen van de noodzakelijke voorbereidingen.

Waardering

Naast de bespreking van de algemene ontwikkelingen die het Havenbedrijf Rotterdam aangaan, het jaarplan 2019 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 en brengt de Raad van Commissarissen bezoeken aan bedrijven. In september 2018 spraken we met de Ondernemingsraad over de uitdagingen waar het Havenbedrijf Rotterdam voor staat in het kader van de energietransitie, digitalisering, de internationale strategie en personeelsontwikkelingen. Wij waarderen de constructieve sfeer waarin dit gesprek plaatsvond. Dezelfde waardering spreken we op deze plek graag uit voor de waardevolle dialoog met alle betrokken stakeholders en aandeelhouders. En niet in de laatste plaats bedanken wij de Algemene directie en medewerkers voor hun grote inzet en betrokkenheid.

Opvolging CFO

Paul Smits zal in 2019 het Havenbedrijf Rotterdam verlaten. Paul heeft zich acht jaar ten volle ingezet voor het Havenbedrijf Rotterdam. De Raad van Commissarissen heeft grote waardering voor de wijze waarop Paul dit heeft gedaan. Naast zijn functie als CFO met belangrijke dossiers, zoals de fiscale openingsbalans, werkte hij met veel passie aan innovatie en digitalisering. Het vertrek van Paul maakt dat de Raad van Commissarissen in 2018 uitvoerig heeft stilgestaan bij zijn opvolging.

Samenstelling Raad van Commissarissen en commissies en vergaderingen

Miriam Maes bekleedt sinds 1 januari 2018 het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen van het Havenbedrijf Rotterdam. In 2018 vonden er twee mutaties plaats binnen de Raad van Commissarissen. Ruud Sondag nam per 1 juni 2018 afscheid van de Raad van Commissarissen. Op voordracht van de Raad van Commissarissen is Wouter van Bente per 1 september 2018 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd als lid van de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen heeft een vacature uitstaan die naar verwachting in de eerste helft van 2019 zal worden ingevuld. Nelleke van den Bos is corporate secretary van het Havenbedrijf Rotterdam en in die hoedanigheid ook secretaris van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen kwam in 2018 zes keer bijeen, waarvan twee bijeenkomsten korte vergaderingen waren in het kader van de (half)jaarcijfers en één bijeenkomst was een strategische sessie. De Raad van Commissarissen was steeds voltallig aanwezig. Ingrid Thijssen is om elke suggestie van 'conflict of interest' bij het Warmtenet-project te voorkomen, steeds niet bij de behandeling van dit agendapunt aanwezig geweest. Zij heeft zich onthouden van besluitvorming en zij heeft hierover geen stukken ontvangen.

Belangrijke onderwerpen die besproken werden in de Raad van Commissarissen zijn:

- Jaarcijfers en jaarverslag
- Internationale strategie en internationale activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam, waaronder in Brazilië (Porto Central en Pecém)
- Energietransitie, waaronder: Project Warmtenet, Porthos en Waste-to-Chemicals
- Investeringsbeslissingen inzake Container Exchange Route, Stargate (voorheen Gunvor), Breakbulk Carrousel, TP Loods Zuid en Agrofood cluster
- Langetermijnanalyse van het Rotterdamse cluster
- Financieringsstrategie en lange termijn financieringsinstrumenten
- Financieel vijfjarenplan

-
- Implementatie Nederlandse Corporate Governance Code
 - Vennootschapsbelasting en fiscale openingsbalans
 - Reputatieonderzoek
 - Aanpak en implicaties Brexit
 - Veiligheid en cybersecurity
 - Olieverontreiniging Bow Jubail
 - Jaarplan 2019

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie voert haar taken uit volgens het reglement van de Remuneratiecommissie, vastgesteld door de Raad van Commissarissen. De Remuneratiecommissie bereidt besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor, onder meer ten aanzien van benoemingen van leden van de Algemene directie en de Raad van Commissarissen en het beloningsbeleid en implementatie daarvan.

De Remuneratiecommissie bestond in 2018 uit:

- Ruud Sondag (voorzitter tot 31-05-2018)
- Ingrid Thijssen (voorzitter vanaf 01-09-2018)
- Miriam Maes

Gedurende 2018 kwam de Remuneratiecommissie vier keer bijeen, waarbij de leden de vergaderingen steeds bijwoonden. Daarnaast voerden de commissieleden buiten de vergaderingen om regelmatig overleg. Bijvoorbeeld in het kader van openstaande vacatures in de Raad van Commissarissen en de vacature in de Algemene directie per 1 juni 2019.

Belangrijke onderwerpen die werden besproken in de Remuneratiecommissie waren: het remuneratierapport, definitie en realisatie van de doelstellingen van de Algemene directie over 2018, het beloningsbeleid van de Algemene directie, invulling van de vacature in de Raad van Commissarissen, invulling van de vacature in de Algemene directie per 1 juni 2019 en Succession Planning.

De functioneringsgesprekken met de leden van de Algemene directie over 2018 worden begin 2019 gevoerd en vastgelegd door de leden van de Remuneratiecommissie.

Auditcommissie

De Auditcommissie bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap.

De Auditcommissie bestond in 2018 uit:

- Robert Frohn (voorzitter)
- Ingrid Thijssen
- Ruud Sondag (tot 01-06-2018)
- Wouter van Bente (vanaf 01-09-2018)

Gedurende 2018 kwam de Auditcommissie vier keer bijeen, waarbij de leden steeds de vergaderingen bijwoonden. Daarnaast voerden de leden van de Auditcommissie buiten de vergaderingen om regelmatig overleg.

Belangrijke onderwerpen die werden besproken in de Auditcommissie waren: het Jaarverslag 2017, het Accountantsverslag, de voortgangsrapportage internal auditplan en internal audit charter, de vennootschapsbelasting en de totstandkoming van de fiscale openingsbalans, de financieringsstrategie en lange termijn financieringsinstrumenten, het financieel vijfjarenplan en de kostenontwikkeling, het auditplan, de quarterly review en de Managementletter van de accountant.

Bespreken eigen functioneren

De Raad van Commissarissen heeft haar functioneren over 2018 geëvalueerd begin 2019. De Raad van Commissarissen is nog vrij kort actief in de huidige samenstelling. Desondanks wordt ervaren dat de Raad als een team functioneert. De Raad van Commissarissen kijkt uit naar invulling van de nog resterende vacature. Een samenstelling van 5 commissarissen worden gezien als optimaal, waarmee ook de benodigde kennis en ervaring in brede zin kan worden gedekt. De dialoog in de Raad van Commissarissen wordt open ervaren, evenals de dialoog met de Algemene directie. Aandacht is er ook het komende jaar voor de strategie van de onderneming; het proces van totstandkoming en de executie daarvan.

Woord van dank

Een bijzonder woord van dank hebben wij voor de vertrekkende commissaris Ruud Sondag. De Raad van Commissarissen waardeert zijn zeer betrokken inzet voor het Havenbedrijf Rotterdam.

Rotterdam, 21 februari 2019

Raad van Commissarissen

Miriam Maes (voorzitter)
Ingrid Thijssen
Robert Frohn
Wouter van Bente

4.3 Personalia

4.3.1 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

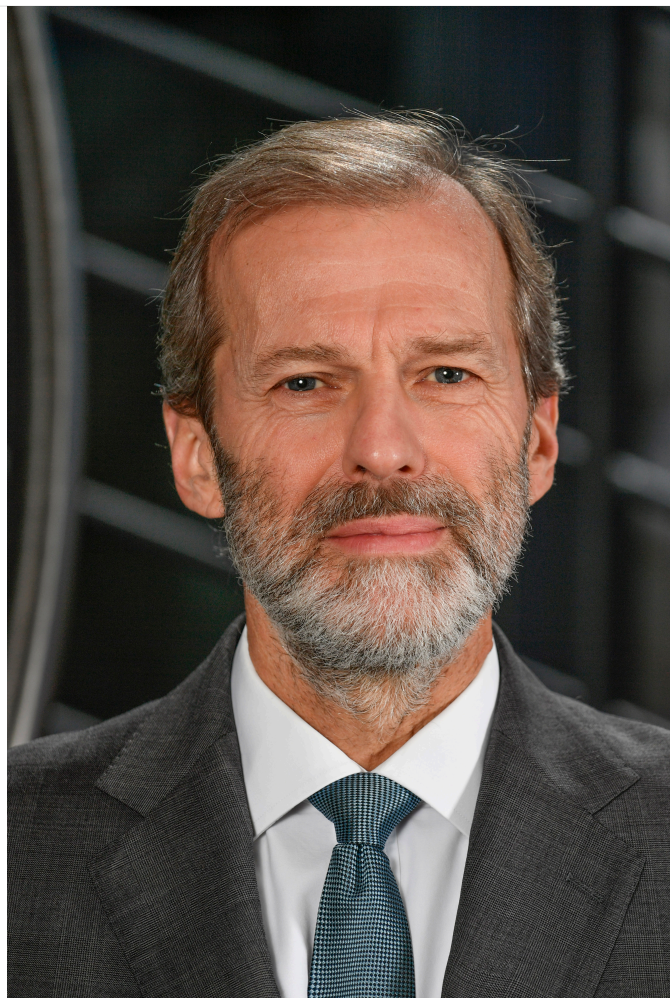
Nationaliteit: Nederlandse

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 commissarissen 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.

Geboortjaar: 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 Branche Organisatie 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 van Strategische Adviesraad TNO Unit Traffic & Transport (per 1 januari 2018)

Ir. P.R.J.M. (Paul) Smits CMA CTP

Paul Smits is directeur Financiën & Informatievoorziening (CFO) en is verantwoordelijk voor financiën, 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

4.3.2 Raad van Commissarissen

	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 Lid van de RvC SHV Holdings N.V. (per april 2018)
	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 Remuneratiecommissie (per 01-01-2018)
Huidige positie/loopbaan	CEO van Foresee, Climate Change Consulting Company Ltd. Co-Chairman Energy Transition Forum
Nevenfuncties	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 (beëindigd per 01-06-2018)
Einde huidige termijn	01-06-2018
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 (beëindigd per mei 2018) Lid Raad van Toezicht Scelta Mushroom Voorzitter Raad van Advies Omroep Brabant (beëindigd per oktober 2018)

I.D. (Ingrid) Thijssen	
Geboortejaar	1968
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	Lid Raad van Commissarissen (per 01-09-2017)
Einde huidige termijn	31-08-2021
Commissies	Lid Auditcommissie (per 01-09-2017) en voorzitter Remuneratiecommissie (per 01-09-2018)
Huidige positie/loopbaan	CEO Alliander N.V.
Nevenfuncties	Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ Voorzitter WENB (werkgeversvereniging voor energie, kabel & telecom en afval & milieu)

W.F. (Wouter) van Bente	
Geboortejaar	1964
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	Lid Raad van Commissarissen (per 01-09-2018)
Einde huidige termijn	31-08-2022
Commissies	Lid Auditcommissie
Huidige positie/loopbaan	CEO DHL Parcel Benelux
Nevenfuncties	Bestuurslid TLN (Transport en Logistiek Nederland)



Van links naar rechts: Miriam Maes, Robert Frohn, Ingrid Thijssen, Wouter van Bente

4.4 Risicomanagement

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 & controlecyclus en evaluatiemechanismen

Voortgangsrapportage Havenvisie 2030

De Voortgangsrapportage Havenvisie geeft inzicht in de laatste trends en ontwikkelingen, de nieuwe langetermijnsce­nario's voor de haven­economie en bijbehorende voorspellingen van goederenstromen. De rapportage gaat ook in op de gezamenlijke prioriteiten van de convenantpartners Havenvisie (het Rijk, de provincie Zuid-Holland, de gemeente Rotterdam, Deltalinqs en het Havenbedrijf Rotterdam). De Voortgangsrapportage Havenvisie sluit af met cijfers in de Staat van de Haven. In 2019 herijken we de Havenvisie in samenwerking met de convenantpartners.

Lees [hier](#) meer over de visie op de haven en industrie.

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 en de (nautische) veiligheid in de haven. De Raad van Commissarissen bespreekt de prestaties vier keer per jaar.

Opportunity 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 verbeterslag gebruiken. Met de introductie van de Opportunity Funnel 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 dilemmatrainingen 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. Via het medewerkersonderzoek evalueren we periodiek 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 het beheer van infrastructuur, havens en vaarwegen behaalden we in 2018 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.

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.

Risico's	Materieel thema
Strategische risico's	
Hoge ketenkosten	Kwaliteit scheepvaartafwikkeling
Beschikbare infrastructuur en bereikbaarheid haven	Kwaliteit haveninfrastructuur / Achterlandnetwerken en bereikbaarheid
Digitalisering logistieke keten	Digitalisering
Terminal operatie Maasvlakte	Achterlandnetwerken en bereikbaarheid
Energietransitie Rotterdamse haven slaagt niet	Energietransitie
Ontbreken voldoende robuuste value propositions nieuwe markten/verdienmodellen	Kennis en innovatie / Ontwikkelen van nieuwe markten
Brexit	
Operationele risico's	
Incident op water en/of land	Veiligheid
Terroristische aanslag in de haven	Veiligheid
Haven doelwit van cybercrime	Veiligheid
Interne organisatie niet 'ready for the future'	Goed werkgeverschap
Niet integer handelen en/of fraude	
Compliance risico's	
Strengere wetgeving/handhaving zorgt voor ongelijk speelveld	
Financiële verslagleggingsrisico's	
Financiële risico's	

Wij schatten de risico's eerst inherent (= zonder maatregelen) in op kans en impact en zetten deze vervolgens af tegen onze risicobereidheid. Hieruit kwam een overzicht van verschillende waarden van de risico's. Dit overzicht vormde 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: 'Brexit'. Verder is het risico 'terminal operatie Maasvlakte 2' breder getrokken naar 'terminal operatie Maasvlakte' en is het risico 'achterblijven op innovatie' uit het risicolandschap als toprisico gehaald. Innovatie blijft wel een strategisch thema. Havenbedrijf Rotterdam blijft zich richten op het onder de aandacht brengen en houden van innovatie in de haven.

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 de 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 marktvraag 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 faciliteren wij het Sectoroverleg Containerbinnenvaart en stelden wij 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 Pronto, Portmaster, Navigate, Streamline en HaROLD. 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 informatieuitwisseling tussen partijen in de haven mogelijk te maken.

Terminal operatie Maasvlakte

Risico:

(Toenemende) congesties als gevolg van terminal operatie Maasvlakte, die ertoe leiden dat goederenstromen verlegd gaan worden en de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven verslechtert.

Maatregel:

Blijven 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). Daarnaast faciliteren wij het Sectoroverleg Containerbinnenvaart.

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:

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 CCUS en Warmtenetwerken. Daarnaast richten wij ons onder meer op het aantrekken van de recycling industrie (onder andere Waste-to-Chemicals) en offshore windindustrieën, en stimuleren wij het gebruik van zonne-energie. Verder hebben wij in 2018 het World Ports Climate Action Program gelanceerd. In dit programma werken wij samen met de havens van Antwerpen, Barcelona, Los Angeles, Long Beach en Vancouver om de CO₂-uitstoot in de maritieme transport sector te verlagen.

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.

Brexit

Risico:

Brexit per 29 maart 2019 gaat gevolgen hebben op de operatie in de Rotterdamse haven, denk aan douane, inspecties en komst van importtarieven. Dit kan kosten laten stijgen en de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven en Havenbedrijf Rotterdam negatief beïnvloeden.

Maatregel:

Havenbedrijf Rotterdam zal doorgaan met het zo goed mogelijk in kaart brengen van de gevolgen en het treffen van de noodzakelijke voorbereidingen. Dit wordt samen gedaan met Deltalinqs, terminals, NVWA, Douane en Rijksoverheid.

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 (kritieke) 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. Bedrijven die vallen onder de havenbeveiligingswet of een

havenbeveiligingscertificaat hebben, zijn vanaf 11 juni 2018 verplicht om IT-verstoringen met gevolgen voor de ISPS beveiligingsmaatregelen, vertrek of aankomst van schepen of goederenoverslag te melden aan het Haven Cybermeldpunt. Daarnaast is ook in 2018 op 2 november met diverse partijen in de nautisch logistieke keten geoefend op een havenbrede cybercrisis. De opgedane ervaringen worden gebruikt om de gezamenlijke cybercrisis-aanpak te verbeteren.

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 en moeten sinds 9 november 2018 voldoen aan de Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen (Wbni) waardoor we een meldplicht en zorgplicht hebben met betrekking tot informatiebeveiliging.

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, Game Changers, executive team coaching.

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 en organiseren wij dilemmatrainingen gericht op integer handelen. 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, uitstempelen bemanningsleden zeeschepen. 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-langetermijnrating en een credit default swap spread lager dan 100.

Lees [hier](#) meer over onze financiële risico's en de daarbij behorende maatregelen.

Opgetreden risico's en onzekerheden

Het risico 'incident land/water' is in de eerste helft van 2018 opgetreden. Op 23 juni heeft zich een ernstige waterverontreiniging voorgedaan in de 3^e Petroleumhaven in het Botlekgebied in de Rotterdamse haven. Het schip de Bow Jubail had bij het aanmeren in de 3^e Petroleumhaven de steiger geraakt. De Bow Jubail was ongeladen, maar de brandstoftank van het schip was door de aanvaring lek geraakt. Hierdoor was ruim 200 ton stookolie in het water terecht gekomen. Havenbedrijf Rotterdam en Rijkswaterstaat coördineerden de schoonmaakwerkzaamheden, waarbij alles gericht was op de waarborging van de veiligheid, vermindering van verdere milieu- en economische schade. Inmiddels is de gelekte stookolie grotendeels geruimd. Wat resteert is het ruimen van de besmeurde glooiingen. De financiële impact op het boekjaar 2018 is 2,5 miljoen euro. Wij hebben de eigenaar van de tanker aansprakelijk gesteld. Evaluatie van het incident, wat onderdeel is van onze reguliere incidentenafhandelingsprocedure, alsmede de juridische afhandeling zijn beide nog gaande. Vooralnog heeft dit major nautisch incident niet geleid tot aanpassingen aan ons risicobeheersings- en controlesysteem.

Een ander risico dat is opgetreden is 'niet integer handelen en/of fraude'. In 2018 heeft er één incident plaatsgevonden waarbij onregelmatigheden werden geconstateerd met betrekking tot het betalingsverkeer. Hiervoor heeft het Havenbedrijf Rotterdam de nodige maatregelen getroffen. Lessen die uit dit incident zijn getrokken, worden gebruikt om het huidige risicobeheersings- en controlesysteem aan te scherpen.

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.

4.5 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 heeft de interne beheersing van onze belangrijkste (financiële) processen beoordeeld. De beoordeling 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 ten behoeve van de jaarrekeningcontrole. Hun aanbevelingen over de IT-beheersing pakken wij op. 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 2018 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 de belangrijkste risico's in 2019 niet wezenlijk anders zullen zijn. Wij verwachten voorts dat de ingezette maatregelen samen met de focus op onze strategische thema's energietransitie, digitalisering en innovatie toereikend zullen zijn.



JAARREKENING

5.1 Balans

	Ref.	31-12-2018	31-12-2017
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1	3.824.130	3.713.427
Financiële vaste activa	2	1.247.563	221.195
		5.071.693	3.934.622
Vlottende activa			
Voorraden		677	625
Vorderingen	3	214.753	159.777
Liquide middelen	4	135.736	228.870
		351.166	389.272
Totaal activa		5.422.859	4.323.894
Passiva			
Eigen vermogen			
Geplaatst aandelenkapitaal	5	900.000	900.000
Agio	5	391.200	391.200
Wettelijke reserves	5	63.261	48.872
Overige reserves	5	1.240.646	1.159.180
Te bestemmen resultaat	5	1.215.323	186.981
		3.810.430	2.686.233
Voorzieningen	6	59.779	63.853
Langlopende schulden	7	1.298.531	1.249.146
Kortlopende schulden	8	254.119	324.662
Totaal passiva		5.422.859	4.323.894

(Bedragen x € 1.000)

5.2 Winst-en-verliesrekening

	Ref.	2018	2017
Netto-omzet	<u>11</u>	676.169	681.216
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>11</u>	31.077	30.911
Som der bedrijfsopbrengsten		707.246	712.127
Lonen, salarissen en sociale lasten	<u>12</u>	-109.256	-110.665
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	<u>1</u>	-146.322	-147.855
Overige bedrijfslasten	<u>13</u>	-158.584	-150.394
Som der bedrijfslasten		-414.162	-408.904
Bedrijfsresultaat		293.084	303.223
Financiële baten en lasten	<u>15</u>	-43.834	-61.816
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		249.250	241.407
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	<u>16</u>	961.178	-60.352
Resultaat deelnemingen	<u>17</u>	4.895	5.926
Resultaat		1.215.323	186.981

(Bedragen x € 1.000)

5.3 Kasstroomoverzicht

	Ref.	2018	2017
Bedrijfsresultaat		293.084	303.223
Aanpassingen voor:			
-Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	1	146.322	147.855
-Mutaties in voorzieningen		-5.035	390
-Afkoop erfpacht		732	-2.131
-Reservation Fee		11.458	9.774
-Afkoop overdracht bruggen en sluizen	7	-	-2.230
		153.477	153.658
Mutaties in werkkapitaal:			
-Kortlopende vorderingen	3	-35.477	-124.601
-Voorraden		-52	-28
-Kortlopende schulden		-52.507	107
		-88.036	-124.522
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		358.525	332.359
Ontvangen interest		2.173	1.280
Betaalde interest		-41.922	-61.874
Bouwrente	15	3.648	2.435
Betaalde vennootschapsbelasting		-69.486	-
		-105.587	-58.159
Kasstroom uit operationele activiteiten		252.938	274.200
Investeringen:			
-Materiële vaste activa		-271.105	-187.841
-Mutaties investeringscrediteuren		10.077	-
-Bouwrente	15	-3.648	-2.435
-Overige bijdragen en subsidies	1	17.728	31.736
-Verstrekte leningen	2	-75.787	-
		-322.735	-158.540
Desinvesteringen:			
-Aflossingen op langlopende vorderingen	2	1.795	2.194
		1.795	2.194
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-320.940	-156.346
Kasstroom vóór financiering:			
Aflossingen op langlopende schulden	7	-10.497	-66.308
-Opgenomen leningen		80.000	-
Betaald dividend		-94.635	92.779
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-25.132	-159.087

	Ref.	2018	2017
Saldo kasstroom		-93.134	-41.233
Saldo geldmiddelen begin boekjaar	<u>4</u>	228.870	270.103
Saldo geldmiddelen eind boekjaar	<u>4</u>	135.736	228.870
Mutatie geldmiddelen		-93.134	-41.233

(Bedragen x € 1.000)

5.4 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 van Aandeelhouders de Algemene directie kan benoemen, schorsen en ontslaan.

Aandeelhouders

De aandelen worden gehouden door de gemeente Rotterdam (70,83%) en de Staat der Nederlanden (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

In 2018 zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd die invloed hebben op vermogen en resultaat.

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 2018 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 langetermijnfinancieringsbehoefte die volgt uit de strategische ambities van het 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 het 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 het 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 het Havenbedrijf Rotterdam is opgenomen dat de bodem bij beëindiging van het contract in oorspronkelijke staat aan het Havenbedrijf Rotterdam dient te worden opgeleverd.

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.

5.5 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 waardeverminderingverliezen.

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 het Havenbedrijf Rotterdam. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderinggrondslagen 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.

Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het boekjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze zijn doorgevoerd in de Wet op de vennootschapsbelasting. Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Belastinglatenties worden gewaardeerd op nominale waarde.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en voor zover deze eenzelfde looptijd hebben.

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 het Havenbedrijf Rotterdam is om een deel van de rente-, valuta- en productprijrisico's effectief af te dekken. Het 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 vervolgwaaardering tegen kostprijs (of lagere reële waarde). Het Havenbedrijf Rotterdam voldoet aan de voorwaarden om kostprijs-hedge-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 ineffektiviteitsmeting 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 kostprijs-hedge-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 vervolgwaardering 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.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft het haven- en industriecomplex (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 2018 heeft het 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

Het 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 het 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 2018 was 97%.

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. In lijn met de richtlijn voor Leasing wordt de netto vooruitontvangen erfpacht lineair over de looptijd van het contract ten gunste van het resultaat verantwoord.

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 rentecomponent, 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.

5.6 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 verantwoord.

Opbrengsten uit zeehavengeld worden verantwoord 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.

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.

Belastingen

De belasting over het resultaat omvat de belasting over het resultaat van het verslagjaar en latente belastingen. De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscale compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

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.

5.7 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.

5.8 Toelichting op de balans

Materiële vaste activa

	Terreinen en infraplus	Openbare infra, haven- bekkens en vaarwegen	Kademuren, steen- glooiingen, steigers en overige afmeer- voorzieningen	Materiële vaste activa in aanbouw	Vaste bedrijfs- middelen en overige activa	Totaal
Aanschafwaarde	1.595.989	1.124.349	1.693.542	150.133	633.778	5.197.791
Cumulatieve afschrijvingen	-272.089	-404.314	-508.958	-	-299.003	-1.484.364
Boekwaarde 31 december 2017	1.323.900	720.035	1.184.584	150.133	334.775	3.713.427
Bruto-investeringen	-	-	-	318.796	-	318.796
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-	-	-	-	-1.836	-1.836
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	-	-	-	-	1.836	1.836
Rijksbijdragen	-	-	-	-11.619	-	-11.619
Overige bijdragen	-	-	-	-50.152	-	-50.152
Afschrijvingen	-23.041	-39.296	-48.633	-521	-34.831	-146.322
Ingebruikname	25.867	16.172	38.993	-136.080	55.048	-
Mutaties 2018	2.826	-23.124	-9.640	120.424	20.217	110.703
Boekwaarde 31 december 2018	1.326.726	696.911	1.174.944	270.557	354.992	3.824.130
Aanschafwaarde	1.621.856	1.140.521	1.732.535	270.557	686.990	5.452.459
Cumulatieve afschrijvingen	-295.130	-443.610	-557.591	-	-331.998	-1.628.329
Boekwaarde 31 december 2018	1.326.726	696.911	1.174.944	270.557	354.992	3.824.130
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 2018 zijn de aanleg van een kade voor de HES Hartel Tank Terminal, de aanleg van het Theemswegtracé, de aanleg van het Prinses Amaliaviaduct en de verdieping van de Botlek.

In het boekjaar is op materiële vaste activa in aanbouw een bedrag van 3,6 miljoen euro aan bouwrente geactiveerd (2017: 2,4 miljoen euro) en 8,9 miljoen euro aan personeelslasten (2017: 7,3 miljoen euro).

De (Rijks)bijdragen en subsidies van in totaal 61,8 miljoen euro hebben voor 48,1 miljoen euro betrekking op het geïnvesteerde bedrag inzake het Theemswegtracé. Hiervan is 4,1 miljoen euro daadwerkelijk ontvangen en is 44,0 miljoen euro toegerekend vanuit de ontvangen bijdrage in 2016.

In de post materiële vaste activa in aanbouw is 0,5 miljoen euro opgenomen aan afschrijvingen. Dit heeft betrekking op projecten die vroegtijdig zijn gestopt.

De boekwaarde van immateriële vaste activa is per 31 december 2018 54,1 miljoen euro (31 december 2017: 45,7 miljoen euro). De immateriële vaste activa zijn onderdeel van de vaste bedrijfsmiddelen en overige activa en betreffen voornamelijk IT- en systeeminvesteringen. In de afschrijvingen heeft 9,4 miljoen euro (31-12-2017: 8,3 miljoen euro) betrekking op immateriële vaste activa, in de categorie ingebruikname 4,5 miljoen euro (31-12-2017: 10,1 miljoen euro) en binnen de categorie materiële vaste activa in aanbouw 27,9 miljoen euro (31-12-2017: 14,7 miljoen euro). 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 het Havenbedrijf Rotterdam ingebracht. Het juridisch eigendom van deze terreinen berust bij de gemeente Rotterdam.

Financiële vaste activa

	Deelnemingen	Actieve belastinglatentie	Langlopende vorderingen	Totaal
31 december 2017	81.628	-	139.567	221.195
Verstrekking lening	-	-	75.787	75.787
Voorziening	-	-	-52	-52
Dotatie	-	1.223.145	-	1.223.145
Aflossingen	-	-	-1.743	-1.743
Herrubricering naar kortlopende vorderingen	-	-	-15.016	-15.016
Resultaat deelnemingen inclusief afwaardering	4.895	-	-	4.895
Impact tariefswijzigingen	-	-200.282	-	-200.282
Vrijval	-	-63.876	-	-63.876
Reserve omrekeningsverschillen	3.510	-	-	3.510
31 december 2018	90.033	958.987	198.543	1.247.563

(Bedragen x € 1.000)

Met ingang van 1 januari 2017 is het Havenbedrijf Rotterdam onderworpen aan vennootschapsbelasting. In 2018 is overeenstemming bereikt met de belastingdienst over de fiscale openingsbalans. Voor het verschil tussen de fiscale waarde en de commerciële waarde is een latente belastingvordering gevormd van 1,2 miljard euro. Voor een verdere toelichting zie toelichting 16 'Belastingen'.

In 2018 heeft het Havenbedrijf Rotterdam 30% van de aandelen in de haven van Pecém gekocht van de Braziliaanse deelstaat Ceará voor 75,3 miljoen euro. De aandelen worden gehouden door de nieuw opgerichte 100% deelneming Port of Pecém Participations (PoPP) B.V. Voor de financiering van de aandelenverwerving is door het Havenbedrijf Rotterdam een langlopende lening verstrekt aan de deelneming PoPP van 75,3 miljoen euro.

In 2018 is via Mainport Holding Rotterdam N.V. (MHR) de 100% deelneming Nextlogic B.V. opgericht. Nextlogic is een digitale planningstool voor de binnenvaart om de logistieke afhandeling te verbeteren. Daarnaast is via MHR de 100% deelneming PortXchange Products B.V. opgericht. Deze deelneming heeft als doel de digitale applicatie Pronto wereldwijd in de markt te zetten. Pronto is een applicatie waarmee op basis van gestandaardiseerde data-uitwisseling de activiteiten tijdens een port call kunnen worden geoptimaliseerd. Tenslotte is via MHR de deelneming Port Insight B.V. opgericht. Port Insight heeft als doel een digitaal systeem te ontwikkelen die alle duwbakken in de haven volgt. MHR houdt 60% van de aandelen in deze onderneming.

Voor een overzicht van de deelnemingen zie toelichting 21 'Overzicht deelnemingen'.

Van de actieve belastinglatentie heeft 31,9 miljoen euro een looptijd van korter dan 1 jaar en van de overige langlopende vorderingen 1,1 miljoen euro.

Vorderingen

	31-12-2018	31-12-2017
Handelsvorderingen	80.370	93.544
Vordering op deelneming	27.650	11.979
Overige vorderingen	75	1.638
Voorziening dubieuze debiteuren	-1.000	-1.202
Overlopende activa	107.658	53.818
TOTAAL	214.753	159.777

(Bedragen x € 1.000)

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een rekening-courantverhouding met deelneming Mainport Holding Rotterdam N.V. De van toepassing zijnde rente bedraagt de op 01-01-2018 geldende 12 maands Euribor tarief plus een opslag van 1%. Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen.

De overlopende activa bestaan met name uit nog te factureren/ nog te ontvangen huur-, erfpacht-, en kadegelden (52,2 miljoen euro), nog te vorderen btw (12,8 miljoen euro) en nog te vorderingen vennootschapsbelasting (11,6 miljoen euro).

Liquide middelen

	31-12-2018	31-12-2017
Rekening-Courant bank	135.746	178.864
Deposito	-	50.000
Kas	-10	6
TOTAAL	135.736	228.870

(Bedragen x € 1.000)

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking. De mutaties in de liquide middelen zijn opgenomen in het kasstroomoverzicht.

Kredietfaciliteiten

Havenbedrijf Rotterdam beschikt over een kortlopende kredietfaciliteit ter grootte van 450 miljoen euro. Hiervan heeft 200 miljoen euro betrekking op bancaire kredietfaciliteiten en 250 miljoen euro op een Euro Commercial Paper faciliteit (kapitaalmarktfinanciering). Hiervoor zijn geen zekerheden verstrekt. In 2018 is geen gebruikgemaakt van deze faciliteiten.

Eigen vermogen

Eigen vermogen

Mutatieoverzicht eigen vermogen

	Geplaatst aandelenkapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Te bestemmen resultaat	Totaal
31 december 2017	900.000	391.200	48.872	1.159.180	186.981	2.686.233
Resultaat 2018	-	-	-	-	1.215.323	1.215.323
Uitgekeerd dividend 2017	-	-	-	-	-94.635	-94.635
Bestemming resultaat 2017	-	-	-	92.346	-92.346	-
Reserve omrekeningsverschillen	-	-	3.509	-	-	3.509
Reserve deelnemingen	-	-	10.880	-10.880	-	-
Totaal mutaties 2018	-	-	14.389	81.466	1.028.342	1.124.197
31 december 2018	900.000	391.200	63.261	1.240.646	1.215.323	3.810.430

(Bedragen x € 1.000)

Resultaat 2018

Het resultaat 2018 is inclusief een latente belastingvordering van 959 miljoen euro. Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen is 254,1 miljoen euro (2017: 247,4 miljoen euro). Voor een verdere toelichting inzake de latente belastingvordering zie toelichting 16 'Belastingen'.

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt 3 miljard euro, verdeeld in 3 miljard doorlopend genummerde gewone aandelen van één euro elk.

Het geplaatste en gestorte aandelenkapitaal is ultimo 2018 900 miljoen euro en bestaat uit 900 miljoen gewone aandelen van één 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.

Voorzieningen

	Voorziening personeelsregelingen	Voorziening voor toekomstige bodemsanering	Totaal
31 december 2017	23.465	40.388	63.853
Dotaties	1.365	22	1.387
Onttrekkingen	-3.913	-76	-3.989
Vrijval	-2.434	-	-2.434
Toerekening rente	780	182	962
31 december 2018	19.263	40.516	59.779

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.

	31-12-2018	31-12-2017
Vervroegde uittreding	15.288	17.202
Ziektekostenpremies na pensionering	1.250	3.501
Jubileumuitkeringen	2.725	2.762
TOTAAL	19.263	23.465

(Bedragen x € 1.000)

In 2018 heeft een vrijval van de voorziening ziektekosten na pensionering plaatsgevonden van 2,4 miljoen euro als gevolg van de invulling die is gegeven aan de eerder gemaakte cao-afspraken.

Van de voorziening personeelsregelingen heeft 2,8 miljoen euro betrekking op een looptijd korter dan één jaar. Het resterende deel is langlopend.

Voorziening voor toekomstige bodemsanering

De voorziening voor toekomstige bodemsanering heeft betrekking op door het 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

Het 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.

Langlopende schulden

	Aflossing < 1 jaar	Aflossing 1 - 5 jaar	Aflossing > 5 jaar	TOTAAL 31-12-2018	TOTAAL 31-12-2017
Schulden aan kredietinstellingen	210.497	41.987	714.150	966.634	977.131
Schulden kapitaalmarktfinanciering	-	5.000	75.000	80.000	-
Leningenportefeuille	210.497	46.987	789.150	1.046.634	977.131
Afkoop erfpacht	3.175	12.700	100.305	116.180	115.448
Overige langlopende schulden	-	6.516	129.201	135.717	156.567
Overige langlopende schulden	3.175	19.216	229.506	215.897	272.015
TOTAAL	213.672	66.203	1.018.656	1.298.531	1.249.146

(Bedragen x €1.000)

Schulden aan kredietinstellingen

De rentevergoeding over de schulden aan kredietinstellingen is gebaseerd op het 3 maands Euribortarief + gemiddelde opslag van 46,6 basispunt. Deze variabele rentevergoeding is deels gefixeerd door middel van een renteswap naar een vast rentepercentage

Lees [hier](#) meer over Financiële instrumenten en Risicobeheersing.

Schulden kapitaalmarktfinanciering

In 2018 zijn een zestal kapitaalmarkttransacties (Schuldschein) afgesloten voor looptijden van 3, 5, 7 en 10 jaar. Op 14 december 2018 is in totaal 80,0 miljoen euro ontvangen. De rentevergoeding is gebaseerd op het 6 maands Euribortarief + gemiddelde opslag van 65,1 basispunt.

Afkoop erfpacht

Dit betreft de stand van de door klanten afgekochte erfpachtvergoedingen.

Overige langlopende posten

De overige langlopende posten bestaan voor 125,7 miljoen euro uit vooruitontvangen reservation fees.

Financiële leaseverplichtingen

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft op 31 december 2018 geen financiële leaseverplichtingen.

Faciliteiten voor langlopende schulden

In januari 2008 zijn kredietfaciliteiten gesloten met de Europese Investeringsbank (EIB), Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), ING, Rabobank en ABN AMRO tot een bedrag van 1,65 miljard euro. 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 2017 voldoen de ratio's in 2018 ruim aan de afgesproken normen.

Kortlopende schulden

	31-12-2018	31-12-2017
Vennootschapsbelasting	-	60.352
Schulden gemeente Rotterdam en Rijk	4.020	6.056
Vooruitontvangen Rijksbijdrage Theemswegtracé	43.200	50.243
Handelscrediteuren	15.388	16.407
Investeringscrediteuren	32.078	17.050
Nog te ontvangen facturen handelscrediteuren	15.516	17.375
Nog te ontvangen facturen investeringscrediteuren	15.276	19.980
Belastingen en sociale verzekeringen	8.811	15.876
Pensioenen	1.660	1.488
Vakantiegeld en vakantiedagen	5.734	8.789
Ontvangen reservation fees	1.813	1.815
Vooruitgefactureerde huur- en erfpachtopbrengsten	51.838	50.410
Overige schulden en overlopende passiva	58.785	58.821
TOTAAL	254.119	324.662

(Bedragen x € 1.000)

Het Havenbedrijf Rotterdam investeert samen met het Rijk in het Theemswegtracé. Het Havenbedrijf Rotterdam coördineert en realiseert het project in samenwerking met ProRail. In 2016 heeft het Rijk een vooruitbetaling gedaan van 112,1 miljoen euro. Hiervan is 68,9 miljoen euro aan de activa in aanbouw toegerekend, waardoor per saldo een vooruitontvangen bedrag resteert van 43,2 miljoen euro.

De overige schulden en overlopende passiva bestaan voornamelijk uit nog te betalen bedragen waaronder nog te betalen kortingen zeehavengeld van 29,1 miljoen euro.

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- en industriecomplex van Rotterdam, de zeehaven Dordrecht, de stadshavens van Rotterdam en de interne bedrijfsvoering.

De belangrijkste niet in de balans opgenomen regelingen zijn als volgt:

Investerings

Schatting financieel effect en looptijd						
Tegenpartij	Oorspronkelijke verplichting	Resterende verplichting	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Einddatum	Recht/verplichting
Openstaande verplichtingen marktpartijen	PM	168,4	168,4	PM	NVT	Verplichting
Aanleg Theemswegtracé (oplossing capaciteitsknelpunt Calandbrug) (investeringsdeel HbR)	96,1	96,1	PM	PM	2021	Verplichting
Aanleg Container Exchange Route (CER) (Bedragen x 1 miljoen euro)	175,0	160,0	50,0	110,0	2020	Verplichting

Goede bereikbaarheid en een goede verbinding met het achterland zijn van groot belang voor de haven van Rotterdam. Om die reden investeert het Havenbedrijf Rotterdam in het Theemswegtracé, samen met het Rijk en de Europese Unie. Het Havenbedrijf Rotterdam coördineert en realiseert het project in samenwerking met ProRail. De verwachte totale bijdrage van het Havenbedrijf Rotterdam hieraan is circa 96,1 miljoen euro.

Daarnaast realiseert het Havenbedrijf Rotterdam de Container Exchange Route (CER). De CER verbindt de containerbedrijven op de Maasvlakte met elkaar en maakt het mogelijk om de uitwisselkosten voor containers te minimaliseren. Dit leidt tot een verbetering van het achterland- en transshipment product en versterkt de concurrentiepositie van de haven van Rotterdam als container hub. De verwachte totale bijdrage van het Havenbedrijf Rotterdam hieraan is circa 175,0 miljoen euro.

Het Rijk

Schatting financieel effect en looptijd						
Tegenpartij	Oorspronkelijke verplichting	Resterende verplichting	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Einddatum	Recht/verplichting
Rijkswaterstaat (te ontvangen bijdrage onderhoud MV2) (bedragen x 1 miljoen euro)	42,5	21,3	4,3	17,0	2023	Recht

Voor de kosten die gemaakt worden voor het onderhoud van de buitencontour ontvangt het Havenbedrijf Rotterdam voor de periode 2018 tot en met 2023 een vergoeding van 4,3 miljoen euro per jaar.

Gemeente Rotterdam

Schatting financieel effect en looptijd						
Tegenpartij	Oorspronkelijke verplichting	Resterende verplichting	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Einddatum	Recht/verplichting
Uitvoering leefbaarheidsprojecten BRG	24,8	4,6	2,3	2,3	2020	Verplichting
Projectbureaus Stadhavens (Bedragen x 1 miljoen euro)	10,0	1,0	0,5	0,5	2020	Verplichting

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 (BRG) en de kosten daarvan tot en met 2020 voor zijn rekening neemt (gemiddeld 2,3 miljoen euro per jaar).

Zeehaven Dordrecht

Schatting financieel effect en looptijd							
Tegenpartij	Oorspronkelijke verplichting	Resterende verplichting	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Einddatum	Recht/verplichting	
Gemeente Dordrecht (jaarlijkse canon voor zeehaven Dordrecht)	36,4	24,2	2,8	21,4	2027	Verplichting	
Investeren zeehavengebied Dordrecht (Bedragen x 1 miljoen euro)	15,0	PM	PM	PM	2027	Verplichting	

Met de gemeente Dordrecht is een overeenkomst gesloten waarin is vastgelegd dat het 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 het Havenbedrijf Rotterdam een initiële jaarlijkse vergoeding van 1,8 miljoen euro. Door toeslagen en indexatie loopt de jaarlijkse vergoeding op tot circa 2,8 miljoen euro in 2019. Daarna zal de vergoeding alleen toenemen door indexatie.

Het Havenbedrijf Rotterdam zal ten behoeve van de invulling van het Zeehavengebied Dordrecht tot en met 2027 nog minimaal 6,4 miljoen euro investeren in haven geëigende projecten.

Deelnemingen

Schatting financieel effect en looptijd							
Tegenpartij	Oorspronkelijke verplichting	Resterende verplichting	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Einddatum	Recht/verplichting	
Rotterdam Port Fund	10,0	6,7	PM	PM	NVT	Verplichting	
Portbase (financiële vergoeding) (Bedragen x 1 miljoen euro)	31,0	6,8	6,8	NVT	2019	Verplichting	

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft zich gecommitteerd voor 10,0 miljoen euro om deel te nemen in investeringsfonds Rotterdam Port Fund (RPF). RPF is gericht op het verstrekken van kapitaal aan innovatieve ondernemingen om mede de transitie van de haven economie te stimuleren. Het totale geïnvesteerde vermogen is momenteel 3,3 miljoen euro.

Bijdragen aan overige partijen

Schatting financieel effect en looptijd							
Tegenpartij	Oorspronkelijke verplichting	Resterende verplichting	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar	Einddatum	Recht/verplichting	
Investering energietransitie	8,8	8,5	0,5	8,0	2023	Verplichting	
Sociaal dialoog	21,0	12,2	3,5	8,7	2021	Verplichting	
Leningsovereenkomst Port XL	1,5	1,0	1,0	NVT	2019	Verplichting	
Smartport (samenwerking universiteiten en kennisinstellingen)	9,8	4,0	1,0	3,0	2022	Verplichting	
Sponsoring, subsidies, hospitality en donaties (Bedragen x 1 miljoen euro)	PM	2,6	2,6	PM	NVT	Verplichting	

In het kader van de energietransitie heeft het Havenbedrijf Rotterdam toegezegd een bijdrage te willen leveren van in totaal 8,8 miljoen euro aan 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 het Havenbedrijf Rotterdam. 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 het Havenbedrijf Rotterdam hebben onderling afspraken gemaakt over de financiering. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft toegezegd maximaal 21,0 miljoen euro bij te dragen aan de oplossing.

Het Havenbedrijf Rotterdam is een leningsovereenkomst aangegaan met PortXL. PortXL is een accelerator met als doel het creëren van innovatieve bedrijfsvoering in de haven. Het Havenbedrijf Rotterdam verbindt zich aan PortXL door het verstrekken van een lening van 1,5 miljoen euro. Inmiddels is hiervan 0,5 miljoen euro uitgekeerd.

Overige voorwaardelijke regelingen en meerjarige financiële rechten en verplichtingen

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft twee garanties verstrekt aan samenwerkingsverbanden. De hoogte van de garantie is afhankelijk van het zich voordoen van een toekomstige onzekerheid.

In een aantal huur- of erfpachtcontracten is het Havenbedrijf Rotterdam omzet- of ladinggaranties overeengekomen voor een vooraf vastgestelde periode als onderdeel van door het 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 2019 bedraagt deze verplichting circa 24 miljoen euro. De totale verplichting voor een periode langer dan een jaar bedraagt circa 53 miljoen euro.

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 vennootschapsbelasting

Havenbedrijf Rotterdam N.V. maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met de volgende deelnemingen:

- Mainport Holding Rotterdam N.V.
- Cruise Port Rotterdam B.V.
- Rotterdam Fieldlab Additive Manufacturing B.V.
- Portshuttle Rotterdam B.V.
- Blockchain Fieldlab B.V.
- Nextlogic B.V.
- PortXchange Products B.V.
- Mainport Foreign Investments B.V.
- Port of Pecém Participations B.V.
- MHR Commanditaire Vennoot B.V.
- MHR Silent Partner B.V.

Het Havenbedrijf Rotterdam is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel. De verschuldigde vennootschapsbelasting wordt via Havenbedrijf Rotterdam N.V. afgedragen.

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.

Het Havenbedrijf Rotterdam maakt gebruik van swaps om eventuele prijsrisico's af te dekken, conform de richtlijnen in het Treasury Statuut. De berekende marktwaarde van deze derivaten bedraagt ultimo 2018 - € 339,4 miljoen (2017: - € 353,5 miljoen). Het Havenbedrijf Rotterdam past kostprijs-hedge-accounting toe.

Derivaten

Renteswaps

Op 31 december 2018 heeft Havenbedrijf Rotterdam contracten inzake renteswaps uitstaan bij kredietinstellingen. Deze 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 ambities van Havenbedrijf Rotterdam.

De renteswapcontracten zijn ingegaan op 31 maart 2009 en hebben een resterende looptijd van 14 jaar op 31 december 2018. 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 gedaald van € 1 miljard in 2008 naar € 750 miljoen eind 2018.

In 2016 en 2017 heeft Havenbedrijf Rotterdam vier contracten, per contract groot € 50 miljoen, afgekocht voor € 130,3 miljoen. Van dit bedrag heeft € 98,3 miljoen betrekking op het effectieve deel van de hedge. Dit bedrag is geactiveerd onder de langlopende vorderingen. De geactiveerde bedragen worden gedurende de resterende looptijd van de onderliggende waarde geamortiseerd op basis van de afloop van de hoofdsom. In 2016 en 2017 is in totaal € 3,7 miljoen van de swapafkopen geamortiseerd en in 2018 € 7,4 miljoen. Deze kosten zijn als rentelasten verwerkt in de winst-en-verliesrekening van de betreffende jaren.

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 rente te betalen.

Banking partners	Nominale waarde Afgedekt	Te betalen	Te ontvangen	Reële waarde 31-12-2018	Reële waarde 31-12-2017
IRS contract 1 (Rabo) B	250.000	4,7996%	3-mnds Euribor	-113.220	-117.916
IRS contract 2 (ING) B	150.000	4,8021%	3-mnds Euribor	-67.976	-70.796
IRS contract 3 (ING) B	150.000	4,7940%	3-mnds Euribor	-67.834	-70.644
IRS contract 4 (ABN) B	200.000	4,7915%	3-mnds Euribor	-90.387	-94.130
TOTAAL	750.000	4,7968%		-339.418	-353.486

(Bedragen x € 1.000)

Ultimo 2018 heeft het 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 om zo vast te stellen of er mogelijk sprake is van een ineffectief deel van de renteswap. De kwantitatieve analyse van de hedge-relatie en de dynamiek en timing van de investeringsprognoses leiden ertoe dat de hedge-relatie als effectief is beoordeeld.

De berekende marktwaarde van de renteswap ultimo 2018 bedraagt - 339,4 miljoen euro (ultimo 2017: - 353,5 miljoen euro). Dit is het bedrag dat het Havenbedrijf Rotterdam dient te betalen om de renteswap te beëindigen. Het 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 stijging van de lange termijn variabele rente.

Embedded derivaten

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft onderzocht in hoeverre afgesloten contracten ook embedded derivaten bevatten en of deze afgescheiden dienen te worden. Hierbij heeft het Havenbedrijf Rotterdam geconcludeerd dat diverse typen embedded derivaten binnen het 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 renteafspraken loopt het Havenbedrijf Rotterdam risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt het Havenbedrijf Rotterdam risico over de marktwaarde. Met betrekking tot schulden met variabele renteafspraken 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 Rotterdam 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	605	2.701	81.387	84.693	3,20%
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:					

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal	Gemiddeld gewogen effectieve rente in %
Schulden aan kredietinstellingen	210.497	41.987	714.150	966.634	3-mnds Euribor + gem. opslag van 46,6 basispunt
Kapitaalmarktfinanciering	-	5.000	75.000	80.000	6-mnds Euribor + gem. opslag van 65,1 basispunt

(Bedragen x € 1.000)

Van de variabel rentende leningen per 31 december 2018 (1.047 miljoen euro) is een bedrag van 750 miljoen euro 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 635 miljoen euro.

	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Jaarlijks gemiddeld notional amounts (fixed)	750.000	750.000	570.842	634.827
Jaarlijks gemiddeld variabele leningen (floating)	1.081.386	1.034.955	928.346	974.776
Jaarlijks gemiddeld nettorisicopositie	331.386	284.955	357.504	339.949

(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 haar vorderingen en hanteert een strikte aanmaanprocedure. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor het 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. 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 Rotterdam slechts een beperkt commodity-risico.

Liquiditeitsrisico

Het Havenbedrijf Rotterdam 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	
	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2017
Balans:				
Langlopende vorderingen	84.693	10.701	86.041	12.125
Langlopende schulden- leningen	-966.634	977.131	-995.151	-1.000.356
Langlopende - schuldschein	-80.000	-	-82.180	-
Niet in balans opgenomen:				
Derivaten	-	-	-339.418	-353.486

(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.

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 Rotterdam 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 Rotterdam 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. Medio 2018 is één deelneming afgewaardeerd met 2,1 miljoen euro als gevolg van de toen uitgevoerde impairment toets. Per 31-12-2018 is geen indicatie voor een lagere marktwaarde, wat kan leiden tot 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.

5.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening

Som der bedrijfsopbrengsten

	2018	2017
Netto-omzet		
Zeehavengeld	288.071	289.563
Binnenhavengeld	14.332	14.370
Inkomsten uit contracten	373.766	377.283
Totaal netto-omzet	676.169	681.216
Overige bedrijfsopbrengsten	31.077	30.911
TOTAAL	707.246	712.127

(Bedragen x € 1.000)

De inkomsten uit zeehavengeld zijn ten opzichte van 2017 gedaald door een toename van de verstrekte kortingen. De goederenoverslag is licht gestegen met 0,3%. De inkomsten uit contracten (onder andere huur, erfpacht en kadegelden) zijn gedaald door de verwerking van een nagekomen opbrengst in 2017 inzake een prijsherziening met terugwerkende kracht.

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan met name uit opbrengsten voor het gebruik van boeien, palen en openbare kades, opbrengsten uit zandverkoop, baggerwerkzaamheden voor derden, slibopslag voor derden en de ontvangen bijdrage voor het Verkeersbegeleidend Systeem.

Lonen, salarissen en sociale lasten

	2018	2017
Lonen en salarissen	91.224	85.387
Pensioenlasten/ voormalig personeel	13.171	20.461
Overige sociale lasten	11.982	10.574
Activering personeelslasten	-8.945	-7.287
Overige personeelslasten	1.824	1.520
TOTAAL	109.256	110.655

(Bedragen x € 1.000)

Personeelskosten van medewerkers die voornamelijk aan investeringsprojecten werken, worden geactiveerd op basis van direct toerekenbare uren, noodzakelijk voor de vervaardiging van een actief. Van de personeelskosten is 8,9 miljoen euro (2017: 7,3 miljoen euro) aan kosten geactiveerd in de materiële vaste activa.

De lonen en salarissen zijn gestegen als gevolg van (reguliere) salarisverhogingen en een toename van het gemiddeld aantal FTE (+51 FTE). De post pensioenlasten/ voormalig personeel is gedaald vanwege een dotatie aan de voorziening personeelsregelingen van 4,5 miljoen euro in 2017, als gevolg van een herberekening van de voorziening voor vervroegde uittreding.

Overige bedrijfslasten

	2018	2017
Exploitatielasten	155.042	141.451
Overige bedrijfskosten	3.542	8.943
TOTAAL	158.584	150.394

(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 bedrijfskosten zijn met name toegenomen door een toename van activiteiten op de twee strategische prioriteiten energietransitie en digitalisering.

Overige toelichtingen op de winst-en-verliesrekening

Operationele leasing – Havenbedrijf Rotterdam als lessee

Gedurende het boekjaar is 2,6 miljoen euro (2017: 3,1 miljoen euro) 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 2018 gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling bedragen 1,1 miljoen euro (2017: 1,5 miljoen euro).

Financiële baten en lasten

	2018	2017
Rentebaten langlopende vorderingen	270	341
Overige rentebaten	2.417	982
Totaal financiële baten	2.687	1.323
Rentelasten financieringen	47.591	62.451
Rentelasten - calculatorisch	961	854
Geactiveerde rente over materiële vaste activa - in aanbouw	-3.648	-2.435
Overige rentelasten	1.617	2.269
Totaal financiële lasten	46.521	63.139
TOTAAL	43.834	61.816

(Bedragen x € 1.000)

De rentelast financiering zijn ten opzichte van 2017 afgenomen door de vervroegde aflossing van de leningen aan de gemeente Rotterdam in 2017 waarvoor een boeterente is betaald van 9,0 miljoen euro.

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 het Havenbedrijf Rotterdam. Het gehanteerde percentage in 2018 is 1,82% (2017: 2,01%).

Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering

Met ingang van 1 januari 2017 is het Havenbedrijf Rotterdam onderworpen aan vennootschapsbelasting. Het Havenbedrijf Rotterdam startte bij het Hof van Justitie van de Europese Unie een procedure om bezwaar te maken tegen het ongelijke speelveld. Met haar arrest van 31 mei 2018 heeft het Gerecht het beroep tegen het besluit van de Europese Commissie van 21 januari 2016 verworpen. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft besloten om niet tegen het arrest in beroep te gaan.

Parallel aan de beroepsprocedure is diverse keren overleg gevoerd met de Belastingdienst over de totstandkoming van de fiscale openingsbalans. Inmiddels is met de Belastingdienst overeenstemming bereikt over de fiscale openingsbalans en zijn de afspraken vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst die in september 2018 door het Havenbedrijf Rotterdam is ondertekend.

Latente belastingen

Volgens de fiscale openingsbalans in de vaststellingsovereenkomst bestaat een totaal verschil van 4,9 miljard euro tussen het fiscale vermogen per 1 januari 2017 van 7,5 miljard euro en het commerciële vermogen per die datum van 2,6 miljard euro. Omdat de waarderverschillen met betrekking tot activa en passiva per 31 december 2018 nog aanwezig zijn, dient op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving een latente belastingvordering te worden gevormd voor het verschil tussen de fiscale waarde en de commerciële waarde. Jaarlijks wordt voor fiscale doeleinden een hogere afschrijvingslast geboekt wat leidt tot een vermindering van de te betalen ('acute') vennootschapsbelasting.

Een latente belastingvordering (actieve belastinglatentie) dient te worden verantwoord ten gunste van de winst-en-verliesrekening over 2018, voor zover het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn, waarmee de verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut. Dit heeft geleid tot een eenmalige bate in 2018 van 1,2 miljard euro. De bate betreft de verschillen in de waarde van activa en passiva volgens de fiscale balans (waardering tegen de waarde in het economisch verkeer) per 1 januari 2017 en de commerciële balans.

Op basis van het belastingplan 2019, dat op 18 december 2018 is geformaliseerd, zal het tarief voor de vennootschapsbelasting in 2020 dalen naar 22,55% en in 2021 naar 20,5%. De latentie is daarom per einde jaar aangepast op deze trapsgewijze tariefsverlaging met - 200,3 miljoen euro.

De vrijval in 2018 over de jaren 2017 en 2018 bedraagt - 63,9 miljoen euro. Per saldo resteert per eind 2018 een latente belastingvordering van 959,0 miljoen euro.

Vrijval belastinglatentie	1 jaar	1 - 5 jaar	5 - 10 jaar	> 10 jaar	Totaal
	31.938	107.511	130.944	688.594	958.987
31 december 2018	31.938	107.511	130.944	688.594	958.987

(Bedragen x 1.000 euro)

Belastingen winst-en-verliesrekening

De belastingen in de winst-en-verliesrekening over 2018 bestaan uit latente en acute belastingen. De latente belastingen betreffen de gevormde latente belastingvordering van 1,2 miljard euro, de vrijval als gevolg van de tariefswijziging van 200,3 miljoen, en de vrijval van de latente belastingvordering 2017 en 2018 van in totaal 63,9 miljoen euro. De acute belastingen betreffen een wijziging van de acute vennootschapsbelasting 2017 (32,5 miljoen euro) en de acute vennootschapsbelasting over 2018 (- 30,3 miljoen euro).

Belastingen	2018
Latente belastingen	
Dotatie latente belastingvordering	1.223.145
Impact tariefswijziging latente belastingvordering	-200.282
Vrijval belastinglatentie 2017 en 2018	-63.876
	958.987
Acute belastingen	
Schattingwijziging acute vennootschapsbelasting 2017	32.473
Acute vennootschapsbelasting 2018	-30.282
	2.191
Totaal	961.178

(Bedragen x 1.000)

Acute belastinglast 2018	
Grondslag acute belasting	121.167
Vennootschapsbelasting	25%
Subtotaal	30.292
Tarief correctie	-10
Totaal	30.282

Acute belastinglast 2017	
Grondslag acute belasting	111.556
Vennootschapsbelasting	25%
Subtotaal	27.889
Tarief correctie	-10
Totaal	27.879

Effective tax rate	
Resultaat van de fiscale eenheid VPB voor belastingen	249.169
Belastingen	-961.178
Effectieve belastingdruk	-385,8%
(bedragen x 1.000 euro)	

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen voor 2018 bedraagt 4,9 miljoen euro (2017: 5,9 miljoen euro). Het resultaat deelnemingen bestaat uit het aandeel van het Havenbedrijf Rotterdam in het resultaat van haar deelnemingen.

Lees [hier](#) meer over de deelnemingen.

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 2018	Ultimo 2017	Gemiddeld 2018	Gemiddeld 2017
Havenbedrijf Rotterdam	1.211	1.164	1.194	1.146
waarvan:				
Divisie Havenmeester	449	456	453	458
Buiten Nederland	9	10	10	11

Het aantal medewerkers wordt berekend exclusief medewerkers met een FLO-uitkering (functioneel leeftijdsontslag).

Bezoldiging commissarissen en bestuurders

Het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen wordt vanaf 1 januari 2018 bekleed door mevrouw Maes. In 2018 zijn er twee mutaties binnen de Raad van Commissarissen van het Havenbedrijf Rotterdam geweest; de heer Sondag heeft per 31 mei 2018 afscheid genomen en per 1 september 2018 is de heer van Benten toegetreden tot de Raad van Commissarissen.

Mevrouw Thijssen heeft vanaf 1 september 2018 het voorzitterschap van de Remuneratiecommissie overgenomen van de heer Sondag. Mevrouw Maes heeft heel 2018 deel uitgemaakt van de remuneratiecommissie. De Auditcommissie bestond in 2018 uit de heer Frohn (voorzitter), mevrouw Thijssen, de heer Sondag (tot 31 mei 2018) en de heer van Benten (vanaf 1 september 2018). Het Havenbedrijf Rotterdam streeft ernaar om een Raad van Commissarissen te hebben met vijf leden. Er staat thans een vacature open die naar verwachting begin 2019 zal worden ingevuld.

Commissarissen

De bezoldiging aan commissarissen is als volgt:

	Aanvang termijn	Einde termijn	2018	2017
M.H. (Miriam) Maes	01-01-2016	31-12-2019	37.524	33.935
Drs. R. (Robert) Frohn	01-01-2012	31-12-2019	32.163	31.530
Mr. I.D. (Ingrid) Thijssen	01-09-2017	31-08-2021	33.959	10.562
Mr. L.M. (Ruud) Sondag	01-04-2017	31-05-2018	15.557	22.815
Drs. W.F. (Wouter) van Benten	01-09-2018	31-08-2022	10.774	-
R.P.M. (Rutger) van Slobbe	01-01-2006	31-12-2017	-	36.784
Ir. J.M. (Mel) Kroon MBA	22-06-2005	31-05-2017	-	14.161
TOTAAL			129.977	149.787

(Bedragen x € 1)

De aandeelhouders hebben in 2017 besloten dat de vergoeding van de leden van de Raad van Commissarissen jaarlijks verhoogd mag worden met een percentage dat gelijk is aan de structurele cao-loonontwikkeling van het Havenbedrijf Rotterdam. Voor het jaar 2018 is er een verhoging van 1% per halfjaar vastgesteld.

Voor 2018 bedraagt de bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen 32.163 euro. Voor de leden bedraagt de bezoldiging 26.803 euro. Daarnaast wordt aan commissarissen die zitting hebben in de Auditcommissie of de Remuneratiecommissie een vergoeding verstrekt van 5.361 euro per jaar.

Bestuurders

De Algemene directie van het Havenbedrijf Rotterdam bestaat eind 2018 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 Smits verlaat na afloop van zijn benoemingstermijn (31-05-2019) het Havenbedrijf Rotterdam.

Beloningsbeleid bestuurders

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%. De Raad van Commissarissen handelt binnen de kaders van dit beloningsbeleid.

Basissalaris 2018

In 2018 zijn onderstaande basissalarissen toegekend. De (vaste) basissalarissen van de leden van de Algemene directie zijn conform het beloningsbeleid in 2018 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	2018	2017
A.S. Castelein	1-1-2014	31-12-2021	396.965	389.135
P.R.J.M. Smits	1-6-2011	31-5-2019	317.100	310.855
R. Paul	1-9-2012	31-8-2020	317.100	310.855
TOTAAL			1.031.165	1.010.845

(Bedragen x € 1)

Variabel inkomen

In het beloningsbeleid is opgenomen dat het variabel deel 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 2018 bedraagt maximaal 20% van het geldende basissalaris en is volledig gerelateerd aan jaarlijkse doelstellingen. Over het variabele inkomen wordt geen pensioen opgebouwd. De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid om het variabele inkomen in bepaalde gevallen bij te stellen. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen een 'clawback' clause voor reeds toegekende variabele beloningen.

Doelstellingen 2018

De doelstellingen voor 2018 hebben voor 40% een publiek/maatschappelijk karakter, namelijk de voortgang op de realisatie van energie-infrastructuur en het stimuleren van innovatie door het creëren van uitstekende vestigingslocaties. De overige doelstellingen hebben betrekking op de voortgang op het gebied van digitalisering, wendbare organisatie / duurzame inzetbaarheid en het operationeel resultaat.

Onderstaande toekenningen zijn vastgesteld door de Raad van Commissarissen op basis van de mate waarin de doelstellingen zijn gehaald. De bedragen 2018 worden in 2019 uitgekeerd.

	2018	Score	2017	Score	Vershil
A.S. Castelein	63.514	80,00%	71.990	92,50%	-11,8%
P.R.J.M. Smits	50.736	80,00%	57.508	92,50%	-11,8%
R. Paul	50.736	80,00%	57.508	92,50%	-11,8%
TOTAAL	164.986		187.006		

(Bedragen x € 1)

De dalingen ten opzichte van 2017 worden veroorzaakt door een combinatie in 2018 van een hogere grondslag (basissalaris) in 2018 en een lager realisatiepercentage.

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 het 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 een jaarlijks vastgestelde opbouwrens, heeft het Havenbedrijf Rotterdam een compensatieregeling pensioenen ingericht voor werknemers die op 31 december 2014 een arbeidsovereenkomst met het Havenbedrijf Rotterdam hadden. Het maximum pensioengevend inkomen waarover fiscaal gunstig pensioen kan worden opgebouwd is per 1 januari 2018 105.075 euro. Werknemers met een pensioengevend inkomen hoger dan 105.075 euro ontvangen over het pensioengevend inkomen hoger dan 105.075 euro 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 het 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 het 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 verhoging van het maximum pensioengevend inkomen waarover fiscaal gunstig pensioen kan worden opgebouwd.

De kosten voor de compensatieregeling pensioenen is enerzijds gedaald door een daling van het pensioengevend inkomen in 2018 ten opzichte van 2017 en anderzijds gestegen als gevolg van hogere premiepercentages.

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 terbeschikkingstelling van een auto verantwoord.

		2018	2017
A.S. Castelein	Pensioenkosten	26.546	26.112
	Compensatieregeling pensioenen	55.592	51.607
	Sociale lasten	10.486	9.666
	Overige emolumenten	18.566	19.638
P.R.J.M. Smits	Pensioenkosten	24.149	24.002
	Compensatieregeling pensioenen	34.347	34.956
	Sociale lasten	10.486	9.666
	Overige emolumenten	13.852	13.686
R. Paul	Pensioenkosten	24.149	23.575
	Compensatieregeling pensioenen	37.757	37.918
	Sociale lasten	10.486	9.666
	Overige emolumenten	17.383	17.182
TOTAAL		283.799	277.674

(Bedragen x €1)

Beëindigingsvergoeding

Paul Smits verlaat na twee perioden het Havenbedrijf. Met de heer Smits is een contractuele beëindigingsvergoeding van zes maandsalarissen overeengekomen (159.340 euro). Indien er voor beëindigingsdatum een structurele verhoging van het maandsalaris van toepassing is, dan zal de vergoeding daarop aangepast worden. De uitbetaling van de vergoeding zal in 2019 plaatsvinden.

Totale bezoldiging bestuurders

De totale bezoldiging per bestuurder omvat het basissalaris, variabel inkomen, pensioenkosten, sociale lasten en overige emolumenten.

	2018	2017	Vershil
A.S. Castelein			
Basissalaris	396.965	389.135	2,0%
Variabel inkomen korte termijn	63.514	71.990	-11,8%
Pensioenkosten, sociale lasten en overige emolumenten	111.190	107.023	3,9%
TOTAAL	571.669	568.148	0,6%
P.R.J.M. Smits			
Basissalaris	317.100	310.855	2,0%
Variabel inkomen korte termijn	50.736	57.508	-11,8%
Pensioenkosten, sociale lasten en overige emolumenten	82.834	82.310	0,6%
Beeindigingsvergoeding	159.340	-	100,0%
TOTAAL	610.010	450.673	35,4%
R. Paul			
Basissalaris	317.100	310.855	2,0%
Variabel inkomen korte termijn	50.736	57.508	-11,8%
Pensioenkosten, sociale lasten en overige emolumenten	89.775	88.341	1,6%
TOTAAL	457.611	456.704	0,2%

(Bedragen x €1)

Het 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 het Havenbedrijf Rotterdam.

Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid; aanvaarding van nevenfuncties vereist expliciete goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Beloningsverhouding

Het 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 GRI Standards (Disclosure 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 het Havenbedrijf Rotterdam.

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 2018 was de ratio 6,2 (2017: 6,3).

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.

Overzicht deelnemingen

DEELNEMINGEN HAVENBEDRIJF ROTTERDAM	Belang	Vestigingsplaats
Mainport Holding Rotterdam N.V. (MHR)	100%	Rotterdam
DEELNEMINGEN MHR	Belang	Vestigingsplaats
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
Nextlogic B.V.	100%	Rotterdam
PortXchange Products B.V.	100%	Rotterdam
Port Insight B.V.	60%	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 Pecém Participations B.V.	100%	Rotterdam
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 het 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.

Accountantskosten

De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

	2018	2017
Controle van de jaarrekening	171.126	153.505
Overige controleopdrachten	155.732	159.988
Fiscale advisering	-	1.798
Overige niet-controleopdrachten	32.174	17.534
Totaal	359.032	332.825

(Bedragen x € 1)

De totale kosten die betrekking hebben op het boekjaar 2018 (inclusief controle jaarrekening 2018) bedragen 359.032 euro. De controle van het verslaggedeelte en de beoordeling van het halfjaarbericht zijn opgenomen in de post overige controleopdrachten.

Voorstel winstbestemming - onder voorbehoud

Het resultaat na belastingen 2018 bedraagt 1,2 miljard euro. Dit is verwerkt als 'Te bestemmen resultaat', als onderdeel van het eigen vermogen. Het resultaat 2018 is inclusief een latente belastingvordering van 959 miljoen euro. Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen is 254,1 miljoen euro. Conform het bepaalde in de Investeringsovereenkomst en de Aandeelhoudersovereenkomst, de Kapitaalovereenkomst 2009 en de Vaststellingsovereenkomst wordt voorgesteld over te gaan tot de volgende dividenduitkering aan de gemeente Rotterdam en de Staat der Nederlanden.

Omschrijving	2018
Dividenduitkering gemeente Rotterdam	52,9
Dividenduitkering Staat der Nederlanden	21,8
Extra dividend gemeente Rotterdam	15,4
Extra dividend Staat der Nederlanden	6,4
TOTAAL	96,5

(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 uit 2018 (1,1 miljard euro) zal worden toegevoegd aan de overige reserves. Er is gedurende het boekjaar 2018 geen interim-dividend uitgekeerd.

Onttrekkingen/stortingen op agio

Vrijwaring garantiëkwesties

De naar aanleiding van de toetreding van de Staat der Nederlanden als aandeelhouder opgestelde investeringsovereenkomst bepaalt dat de gemeente Rotterdam onder voorwaarden de nettokosten zal vergoeden die het Havenbedrijf Rotterdam maakt in het kader van garantiëkwesties. Daarbij is bepaald dat voor deze kosten de Staat der Nederlanden via agiostorting kan worden gecompenseerd.

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

5.10 Overige gegevens

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 het 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 Rotterdam op 1 januari 2006 ingelegde vermogen bepaald op één miljard euro. De Staat der Nederlanden is op 23 mei 2007 toegetreden als medeaandehouder en heeft daarbij 50 miljoen euro aandelenkapitaal gestort (eerste tranche). De tweede tranche betreft een kapitaalstorting van 450 miljoen euro in 2009 door de Staat der Nederlanden 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.

Controleverklaring

Het Verslag van het Havenbedrijf Rotterdam is voorzien van een door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. afgegeven goedkeurende gecombineerde controleverklaring.

Lees [hier](#) de Controleverklaring.



OVERIGE INFORMATIE

6.1 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 2018 actualiseerden we de materialiteitsanalyse, op basis van de analyse die we uitvoerden in 2017. 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 2018 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 2018 herijkten we de resultaten van de materialiteitsanalyse uit 2017. Hierbij vulden we de prioritering van onderwerpen aan met informatie uit stakeholderdialogen, een media-analyse en de interne validatie van de strategie. Het directieteam valideerde de geactualiseerde matrix.

MATERIALITEITSMATRIX

BELANG VOOR STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteit dialoog met stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Achterlandnetwerken en bereikbaarheid ▶ Gezonde omgeving ▶ Kwaliteit scheepvaartafwikkeling ▶ Kennis en innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Energietransitie ▶ Veiligheid ▶ Kwaliteit haveninfrastructuur
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Good governance 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ (Cyber)security ▶ Level playing field ▶ Werk en onderwijs ▶ Partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Digitalisering (transport en logistiek) ▶ Ontwikkelen van nieuwe markten (Diversificatie) ▶ Goed werkgeverschap
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbinding stad en haven ▶ (Inter)nationale havensamenwerking ▶ Ketenvaerwoordelijkheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Excellent serviceniveau voor de klant 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ruimte voor transitie ▶ Financiële stabiliteit HbR
	BELANG VOOR WAARDECREATIE DOOR HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM		

Vertaling matrix naar het verslag

In dit verslag gebruiken wij de uitkomsten van de matrix om focus aan te brengen. Wij rapporteren het meest uitgebreid op de thema's in categorie 1 (donkerblauw). Dit doen wij volgens de nieuwste standaard voor niet-financiële verslaglegging, de GRI Standards. Voor de 10 hoog-materiële onderwerpen rapporteren wij de managementaanpak en tenminste één indicator. Hoe deze informatie in het verslag is verwerkt, staat in de GRI Content Index. Over de thema's in categorie 2 en 3 (donkergrijs en lichtgrijs) rapporteren wij ook, maar minder uitgebreid.











Bij de vertaling van de matrix naar het jaarverslag verplaatsten we twee thema's van categorie 2 naar categorie 1: 'Gezonde omgeving' en 'Achterlandnetwerken en bereikbaarheid'. Daarnaast beschouwen we het thema 'Groeimarkten' niet meer als een apart thema en beoordeelden we '(Cyber)security' als een categorie 2-thema. Tenslotte wijzigden we een aantal benamingen van bestaande materiële thema's.

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 materialiteitsanalyse naar voren kwamen.

In onderstaande figuur geven we de samenhang tussen onze ondernemingsstrategie 2016-2020, de materiële thema's, onze doelstellingen en resultaten weer. Ook de belangrijkste bijdragen aan de maatschappij van het Havenbedrijf Rotterdam, onze kapitalen en de risico's voor de Rotterdamse haven en het Havenbedrijf Rotterdam staan hierin.

SAMENHANGTABEL

MATERIEEL THEMA	KPI's		HOOFDDOELSTELLING / ENABLER	PARAGRAAF	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL	DE IMPACT VAN HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM	SELECTIE RELEVANTE KAPITALLEN	BELANGRIJKSTE RISICO'S
	DOELSTELLING 2018	REALISATIE 2018						
1 • Energietransitie	Voortgang investeringsbeslissingen en energie-infrastructuur 		Toonaangevend in duurzaamheid van ketens en clusters	3.5	7 BETAALBAARE EN DUURZAME ENERGIE + 13 KLIMAATACTIE 	Wij zien onszelf als de aanjager van economische vernieuwing in het Rotterdamse haven- en industriecomplex en we willen de haven ontwikkelen tot dé plaats waar de energietransitie plaats vindt.	- Menselijk - Intellectueel - Financieel - Sociaal en relaties	- Energietransitie Rotterdamse haven slaagt niet
2 • Veiligheid	Aantal major incidents nautisch 0		De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	3.3	3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN + 8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 	Wij monitoren en verbeteren continu de nautische veiligheid, de transport- en milieuveiligheid en de veiligheid van onze medewerkers.	- Menselijk - Financieel - Sociaal en relaties	- Incident op water en/of land - Terroristische aanslag in de haven - Haven doelwit van cybercrime
3 • Kwaliteit Haveninfrastructuur	Dit betreft een bestaand materieel thema, waarvoor we in 2019 een nieuwe relevante indicator zullen vaststellen.		Uitstekende vestigingslocatie	3.4	9 INDUSTRIË, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 	Wij verbeteren de kwaliteit van de infrastructuur in het havengebied door te investeren in de ontwikkeling en het onderhoud van terreinen, openbare infrastructuur en klantspecifieke infrastructuur.	- Financieel - Geproduceerd - Natuurlijk	- Beschikbare infrastructuur en bereikbaarheid haven
4 • Digitalisering (Transport en Logistiek)	# Pilots / proof of concepts met users (fase 0) (DBS) 10		De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	3.3	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 	We nemen een actieve rol in het ontwikkelen van digitale diensten om het gebruik van data in logistieke ketens efficiënter te maken.	- Intellectueel - Financieel - Sociaal en relaties	- Digitalisering logistieke keten vindt te weinig plaats
	# Pilots naar fase 1 (productfase) (DBS) 3							
	3							
5 • Ontwikkeling van Nieuwe Markten (Diversificatie)	Uitgegeven terreinen nieuwe markten (ha) 20		Koploper in ontwikkeling nieuwe markten	3.2	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 	Wij willen een koploper 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.	- Intellectueel - Financieel - Natuurlijk	- Ontbreken voldoende robuuste value propositions nieuwe markten / verdienmodellen
	0							
6 • Goed Werkgeverschap	% Betrokken en bevlogen medewerkers 40		Mens en organisatie	3.8	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 	We werken aan een prettige en veilige werkomgeving voor onze medewerkers. We laten onze personeelsbehoeften voor de toekomst aansluiten op de huidige arbeidsmarkt.	- Menselijk - Intellectueel - Sociaal en relaties	- Interne organisatie niet 'ready for the future' - Niet integer handelen en/of fraude
	46,6							
7 • Achterlandnetwerken en Bereikbaarheid	Dit betreft een nieuw materieel thema, waarvoor we in 2019 een relevante indicator zullen vaststellen.		Uitstekende vestigingslocatie	3.4	9 INDUSTRIË, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 	Wij investeren in de ontwikkeling en het onderhoud van terreinen, openbare infrastructuur en klantspecifieke infrastructuur om connectiviteit te optimaliseren.	- Financieel - Geproduceerd - Natuurlijk	- Beschikbare infrastructuur niet in staat om marktvraag achterlandtransport te faciliteren.
8 • Gezonde Omgeving	Dit betreft een nieuw materieel thema, waarvoor we in 2019 een relevante indicator zullen vaststellen.		Uitstekende vestigingslocatie	3.4	3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN + 8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 	Wij werken continu aan een vitale, toekomstbestendige haven waarin economische versterking hand in hand gaat met een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving.	- Intellectueel - Natuurlijk	- Milieu-incident
9 • Kwaliteit Scheepvaartontwikkeling	Safety & Environmental Index (SEI) >7,50		De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten	3.3	3 GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN + 8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI 	Wij zorgen voor een veilige en efficiënte scheepvaart is een van onze kerntaken en cruciaal om, onder andere, in de vaarschema's van containerrederijen opgenomen te worden.	- Menselijk - Intellectueel - Financieel - Natuurlijk - Sociaal en relaties	- Haven minder aantrekkelijk door hoge ketenkosten - Toenemende congesties - Brexit - Strengere wet- en regelgeving zorgen voor ongelijk speelveld
	Nautische Safety Index (NSI) >7,00							
	7,72 6,43							
10 • Kennis en Innovatie	# Start-ups die PortXL-programma doorlopen hebben 10		Koploper in ontwikkeling nieuwe markten	3.6	8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI + 9 INDUSTRIË, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR 	Wij faciliteren, jagen aan en ondernemen op de gebieden van innovatie, ondersteunende ICT en kennisontwikkeling.	- Menselijk - Intellectueel - Financieel - Natuurlijk - Sociaal en relaties	- Ontbreken voldoende robuuste value propositions nieuwe markten / verdienmodellen - Achterblijven op innovatie
	13							

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 2018. Het jaarverslag over de periode 1 januari tot en met 31 december 2017 werd begin maart 2018 uitgebracht 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 jaarverslag betreft de activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam. De materialiteitsanalyse voor het jaarverslag baseren wij ook op de activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam, exclusief de deelnemingen. Dit betekent concreet dat wij in dit verslag niet rapporteren over maatschappelijke onderwerpen die spelen in de landen waar deze deelnemingen zijn gevestigd. Het Havenbedrijf Rotterdam is vrijgesteld om deelnemingen te consolideren vanwege hun beperkte omvang.

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 Rotterdam 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.

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	HbR, HIC	COO
Kwaliteit haveninfrastructuur	HbR, HIC	COO
Digitalisering (transport en logistiek)	HbR, HIC, keten	CFO
Ontwikkeling van nieuwe markten (diversificatie)	HIC	CEO
Goed werkgeverschap	HbR	CEO
Achterlandnetwerken en bereikbaarheid	HbR, HIC, keten	COO
Gezonde omgeving	HbR, HIC	CEO
Kwaliteit scheepvaartafwikkeling	HIC	COO
Kennis en innovatie	HbR, HIC	CFO

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 is. Daarom nemen wij ook informatie op over wat we samen met stakeholders doen binnen het haven- en industriecomplex en de keten.

Vergelijkingen andere havens of bedrijven

Waar mogelijk geven wij informatie over onze concurrentiepositie en vergelijkingen met andere havens of bedrijven. Deze vergelijkingen dienen als reflectie voor onze eigen prestaties en positie. Wij zijn bewust terughoudend met het opnemen van informatie over andere havens en/of andere bedrijven in ons jaarverslag.

Verslaggevingsgrondslagen

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 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. De materiële onderwerpen koppelen we waar mogelijk aan gestandaardiseerde GRI-disclosures, samengevat in de GRI Content Index. Het verslag is opgesteld in overeenstemming met GRI Standards: Kernachtige (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 ervoor 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 het Havenbedrijf Rotterdam aan willen bijdragen. Van de dertien relevante SDG's maakten we een selectie van vijf SDG's. Deze SDG's krijgen in dit verslag extra aandacht.

Lees [hier](#) meer over onze bijdrage aan de SDG's.

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.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures

De Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) geeft principes en richtlijnen uit voor bedrijven om te rapporteren over klimaatgerelateerde risico's. Het Havenbedrijf Rotterdam erkent het belang van transparantie rondom klimaatgerelateerde risico's en kansen. Vandaar dat we de elementen langs onze rapportage hebben gelegd en hebben samengevat.

Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen van de TCFD.

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 de 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.

Lees [hier](#) meer over ons controle- en risicobeheersingssysteem.

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.

Lees [hier](#) over de bron en meetfrequentie voor iedere KPI.

Proces

Om de gewenste kwaliteit in het eindproduct te bereiken, werkte een aantal medewerkers van verschillende afdelingen intensief samen in projectverband. Halverwege 2018 startte het team met het bepalen van materiële onderwerpen, het schrijven van teksten en het onderbouwen van de teksten. Na afloop van het jaar 2018 werden financiële en niet-financiële cijfers toegevoegd en vond een consistentiecheck plaats tussen teksten en cijfers. Op 21 februari 2019 besprak de Algemene directie het verslag met de Raad van Commissarissen. Op 4 maart 2019 werd het verslag besproken met de Aandeelhouderscommissie, waarna publicatie op 12 maart 2019 plaatsvond. De datum van formele vaststelling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is 25 maart 2019.

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 en de Overige informatie;

-
2. de jaarrekening;
 3. ter inleiding en doorverwijzingen naar de website www.portofrotterdam.com.

Onderdeel 1 'het verslag' betreft de hoofdstukken 'Ter inleiding', 'Het Havenbedrijf Rotterdam', 'Beleid en resultaten' en 'Corporate Governance' (exclusief '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 2018. 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.

6.2 Gecombineerde controleverklaring en assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Havenbedrijf Rotterdam N.V.

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 2018 en van het resultaat over 2018 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 2018 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 geëindigd op 31 december 2018, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingsgrondslagen zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria'.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018 van Havenbedrijf Rotterdam N.V. te Rotterdam ('de vennootschap') gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- De balans per 31 december 2018;
- De winst-en-verliesrekening over 2018; en
- De toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen

Tevens hebben wij de maatschappelijke verslaggeving zoals opgenomen in het jaarverslag gecontroleerd voor het jaar geëindigd op 31 december 2018, zoals opgenomen in de volgende secties in het jaarverslag:

- Ter inleiding;
- Het Havenbedrijf Rotterdam;
- Beleid en resultaten;
- Corporate governance exclusief de managementverklaring; en
- Overige informatie

De informatie in deze secties ('het verslag') omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van de vennootschap ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2018.

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 'Assuranceopdrachten inzake maatschappelijke verslagen' valt. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en het verslag'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie 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 (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing, inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden 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 BW.

Het verslag dient gelezen en begrepen te worden in de context van de verslaggevingscriteria. De Algemene directie van Havenbedrijf Rotterdam N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze verslaggevingscriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde verslaggevingscriteria voor het opstellen van het verslag zijn de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevinggrondslagen, zoals toegelicht in de sectie 'Toelichting op het jaarverslag' van het jaarverslag. 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.

Beperkingen in de reikwijdte van onze controle

In het verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen. 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.

Havenbedrijf Rotterdam N.V. heeft de reikwijdte van onze controle toegelicht in de sectie toelichting op het jaarverslag.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in het jaarverslag maken geen onderdeel uit van het verslag die door ons is gecontroleerd. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie buiten het jaarverslag.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze gecombineerde controleverklaring en assurancerapport daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het verslag; en
- De managementverklaring.

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 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 verslag 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; en voor
- Het opstellen van het verslag in overeenstemming met de verslaggevingscriteria zoals toegelicht in de paragraaf 'verslaggevingscriteria', inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de Algemene directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de sectie 'Toelichting op het jaarverslag' van 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 verantwoordelijkheden 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 het door ons af te geven oordeel.

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening en het verslag geen afwijkingen van materieel belang bevatten. 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 de 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 assurancerapport.

Rotterdam, 21 februari 2019

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. I. Bindels RA

Bijlage bij onze gecombineerde controleverklaring over de jaarrekening 2018 en assurancerapport bij het verslag 2018 van Havenbedrijf Rotterdam N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring 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 professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. 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 bevat 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 ons oordeel. 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 verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Algemene directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening en het verslag staan.

-
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en het verslagen de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening en het verslag een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen

Uitgevoerde werkzaamheden specifiek voor de jaarrekening:

- Het vaststellen dat de door de Algemene directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook 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 vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte verslaggevingscriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in het verslag staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Algemene directie.
- Het evalueren van de werkzaamheden uitgevoerd door de interne afdeling.
- Het afnemen van interviews met het management en de relevante medewerkers verantwoordelijk voor de (duurzaamheids)strategie en het -beleid en de -prestaties;
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op het verslag;
- Het verkrijgen van controle-informatie dat het verslag aansluit op de onderliggende administraties van de vennootschap;
- Het evalueren van relevante interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van het verslag;
- Het analytisch evalueren van data en trends.
- Het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het evalueren van de consistentie van het verslag met de overige informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze controle.
- Het overwegen of het verslag als geheel het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde verslaggevingscriteria.

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.

6.3 KPI's en kerncijfers

Overzicht kritieke prestatie-indicatoren

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. In de controle door de externe accountant hebben de kritieke prestatie-indicatoren extra focus gehad. Voor het thema nieuwe markten stelden we een nieuwe indicator op.

KPI's

KPI'S

MATERIEEL THEMA	KPI's		
	DOELSTELLING 2018	REALISATIE 2018	REALISATIE 2017
1 • Energietransitie	Voortgang investeringsbeslissingen en energie-infrastructuur		
2 • Veiligheid	Aantal major incidents nautisch		
	0	1	0
3 • Kwaliteit Haveninfrastructuur	Dit betreft een bestaand materieel thema, waarvoor we in 2019 een nieuwe relevante indicator zullen vaststellen.		
4 • Digitalisering (Transport en Logistiek)	# Pilots / proof of concepts met users (fase 0) (DBS)		
	10	3	7
	# Pilots naar fase 1 (productfase) (DBS)		
	3	3	5
5 • Ontwikkeling van Nieuwe Markten (Diversificatie)	Uitgegeven terreinen nieuwe markten (ha)		
	20	0	-
6 • Goed Werkgeverschap	Betrokken en bevlogen medewerkers (%)		
	40	46,6	39,5 (2016)
7 • Achterlandnetwerken en Bereikbaarheid	Dit betreft een nieuw materieel thema, waarvoor we in 2019 een relevante indicator zullen vaststellen.		
8 • Gezonde Omgeving	Dit betreft een nieuw materieel thema, waarvoor we in 2019 een relevante indicator zullen vaststellen.		
9 • Kwaliteit Scheepvaartafwikkeling	Safety & Environmental Index (SEI)		
	>7,50	7,72	7,99
	Nautische Safety Index (NSI)		
	>7,00	6,43	7,95
10 • Kennis en Innovatie	# Start-ups die PortXL-programma doorlopen hebben		
	10	13	10

Toelichting bij de KPI's

Energietransitie

Voortgang investeringsbeslissingen en energie-infrastructuur

Voortgang op mijlpalen, zoals financiële investeringsbeslissingen, voor projecten binnen het programma Energietransitie. Projecten binnen de scope van deze KPI zijn: Waste-to-Chemicals, Warmte koppeling industriële partij, Additionale Warmteleiding Gasunie, CCUS, North Sea Wind Power Hub, Stoomcluster Botlek en Biorefinery.

Vanwege de complexiteit en diversiteit van de projecten is gekozen om voortgang kwalitatief te meten door middel van een stoplicht. Rood: geen voortgang geboekt. Oranje: voortgang geboekt, maar de gestelde mijlpaal nog niet bereikt. Groen: Investeringsbeslissing genomen voor het merendeel van projecten binnen de scope. Projecten binnen de scope hebben dezelfde weging, maar de mogelijke impact op CO₂-emissies kan verschillen.

Deze KPI meten we per kwartaal.

Lees [hier](#) meer over Energietransitie.

Veiligheid haven en Havenbedrijf

Aantal major incidents nautisch

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 langdurige negatieve imagoschade.

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.

Deze KPI meten we per kwartaal.

Digitalisering

Aantal pilots/proofs of concept met users

Het aantal pilots met betrekking tot digitaliseren dat bij Digital Business Solutions (DBS) wordt uitgevoerd. De definitie van een pilot is in samenwerking met de klant het bouwen van een opportunity in fase 0: de piloting en business modelling fase. In deze fase worden opportuniteiten gevalideerd door middel van een business model canvas, een concept businesscase, een minimal market product definition, een concept go-to-market delivery en een support plan.

Aantal pilots naar productfase

Het aantal pilots met betrekking tot digitalisering dat wordt doorgezet naar de product (ontwikkel) fase. Deze pilots worden uitgevoerd bij DBS. Een pilot gaat naar de productfase als na de pilot besloten wordt het product door te ontwikkelen.

Deze KPI's meten we per kwartaal.

Ontwikkeling van nieuwe markten (Diversificatie)

Uitgegeven terreinen nieuwe markten (ha)

Investeringsbeslissingen die hebben geleid tot het aantal uitgegeven hectaren voor nieuwe markten. Nieuwe markten worden door het Havenbedrijf Rotterdam gedefinieerd als ketens waarin hij nog niet actief was op het moment van het opstellen van de ondernemingsstrategie (in 2015).

Deze KPI meten we per kwartaal.

Goed werkgeverschap

% Betrokken en bevlogen medewerkers

Bevlogen medewerkers hebben hart voor het werk dat ze doen (het “I love my job” effect). Het werk levert ze energie op en ze dragen graag bij in en door hun werk. Zij zetten zich in om hun werk en zichzelf te verbeteren. Betrokken medewerkers hebben hart voor de organisatie (het “I love my company” effect). Ze vinden zichzelf bij de organisatie en de organisatiedoelen passen en dragen graag bij om de organisatie te verbeteren. Medewerkers die op beide indicatoren boven een 4 scoren worden meegenomen in de indicator.

Het medewerkeronderzoek vindt twee keer per jaar verplicht plaats en nog eens twee keer per jaar vrijwillig.

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 gevaarlijke stoffen. 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, inclusief herinspecties, wordt vervolgens de SEI berekend.

Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd.

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 definitie 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 berekenen we een score over de ongevallen en voorvallen van de laatste twaalf maanden. Dit om mogelijke seizoensinvloeden te elimineren. De categorisering van de ongevallen wordt getoetst door een commissie met hierin ook twee externe adviseurs.

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 meten we één keer per jaar op basis van het aantal start-ups dat het PortXL programma doorloopt.

Kerncijfers

Overslag

Overslag Rotterdamse Haven

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2017	2018	Verschil (aantal)	Verschil (%)
Ertsen en schroot	31.166	30.059	-1.107	-3,6%
Kolen	25.752	26.356	604	2,3%
Agribulk	11.143	9.853	-1.290	-11,6%
Biomassa	414	545	131	31,6%
Overig droog massagoed	11.694	10.802	-892	-7,6%
Subtotaal droog massagoed	80.168	77.615	-2.554	-3,2%
Ruwe olie	104.179	100.294	-3.885	-3,7%
Minerale olieproducten	79.207	77.673	-1.534	-1,9%
LNG	1.986	5.234	3.248	163,6%
Overig nat massagoed	28.911	28.640	-271	-0,9%
Subtotaal nat massagoed	214.282	211.840	-2.442	-1,1%
Totaal massagoed	294.450	289.455	-4.995	-1,7%
Deepsea	89.172	93.062	3.890	4,4%
Feeder	25.389	27.640	2.251	8,9%
Shortsea	28.082	28.406	324	1,2%
Containers	142.642	149.111	6.469	4,5%
Roll-on Roll-off	23.805	24.057	252	1,1%
Overig stukgoed	6.456	6.361	-95	-1,5%
Breakbulk	30.262	30.418	167	0,5%
Totaal stukgoed	172.904	179.529	6.625	3,8%
Totale overslag	467.354	468.984	1.630	0,3%
Totaal in aantallen containers	8.194.232	8.635.782	441.550	5,4%
Totaal in aantallen TEU	13.734.334	14.512.661	778.327	5,7%

Inclusief overslag terminals noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslag betreft voor 2018 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)	2014	2015	2016	2017	2018
Ertsen en schroot	34.075	33.865	31.229	31.166	30.059
Kolen	30.401	30.691	28.443	25.752	26.356
Agribulk	11.266	10.384	10.449	11.143	9.853
Biomassa	281	75	56	414	545
Overig droog massagoed	12.850	12.274	12.123	11.694	10.802
Subtotaal droog massagoed	88.593	87.739	82.301	80.168	77.615
Ruwe olie	95.388	103.091	101.858	104.179	100.294
Minerale olieproducten	75.006	88.496	88.761	79.207	77.673
LNG	1.206	2.307	1.705	1.986	5.234
Overig nat massagoed	30.899	30.746	31.195	28.911	28.640
Subtotaal nat massagoed	202.498	224.640	223.519	214.282	211.840
Totaal massagoed	291.091	312.379	305.820	294.450	289.455
Deepsea	82.650	80.935	81.322	89.172	93.062
Feeder	18.993	19.266	20.471	25.389	27.640
Shortsea	25.954	26.044	25.270	28.082	28.406
Containers	127.598	126.245	127.063	142.642	149.111
Roll-on Roll-off	20.005	22.030	22.412	23.805	24.057
Overig stukgoed	6.039	5.709	5.881	6.456	6.361
Breakbulk	26.044	27.739	28.293	30.262	30.418
Totaal stukgoed	153.642	153.984	155.356	172.904	179.529
Totale overslag	444.733	466.363	461.176	467.354	468.984
Totaal in aantallen containers	7.386.528	7.329.640	7.413.548	8.194.232	8.635.782
Totaal in aantallen TEU	12.297.570	12.234.535	12.385.168	13.734.334	14.512.661

Genoemde overslagcijfers zijn inclusief de overslag op de terminals aan de noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslagcijfers zijn voor 2018 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)	2014	2015	2016	2017	2018
Ertsen en schroot	32.221	31.493	29.328	29.256	28.281
Kolen	29.926	30.378	28.203	25.216	25.644
Agribulk	9.981	9.672	9.700	10.268	8.869
Biomassa	273	61	56	379	521
Overig droog massagoed	9.021	8.697	8.634	8.823	8.550
Subtotaal droog massagoed	81.421	80.302	75.921	73.941	71.866
Ruwe olie	94.984	101.723	100.774	103.332	98.760
Minerale olieproducten	42.527	49.045	46.980	40.820	40.499
LNG	763	1.456	1.040	1.284	3.560
Overig nat massagoed	19.128	19.013	19.010	18.245	17.604
Subtotaal nat massagoed	157.402	171.237	167.804	163.681	160.423
Totaal massagoed	238.824	251.539	243.725	237.622	232.289
Deepsea	43.192	41.688	42.728	46.919	51.261
Feeder	9.520	10.203	10.820	13.583	13.622
Shortsea	10.480	10.479	10.153	11.439	11.713
Containers	63.193	62.369	63.701	71.941	76.598
Roll-on Roll-off	9.139	9.761	9.631	10.215	10.314
Overig stukgoed	4.022	3.910	4.138	4.151	4.040
Breakbulk	13.161	13.671	13.769	14.366	14.354
Totaal stukgoed	76.354	76.040	77.470	86.307	90.952
Totaal aanvoer	315.178	327.579	321.195	323.929	323.240
Totaal in aantallen containers	3.853.169	3.522.033	3.866.499	4.253.499	4.499.591
Totaal in aantallen TEU	6.415.409	6.351.594	6.447.720	7.131.519	7.571.434

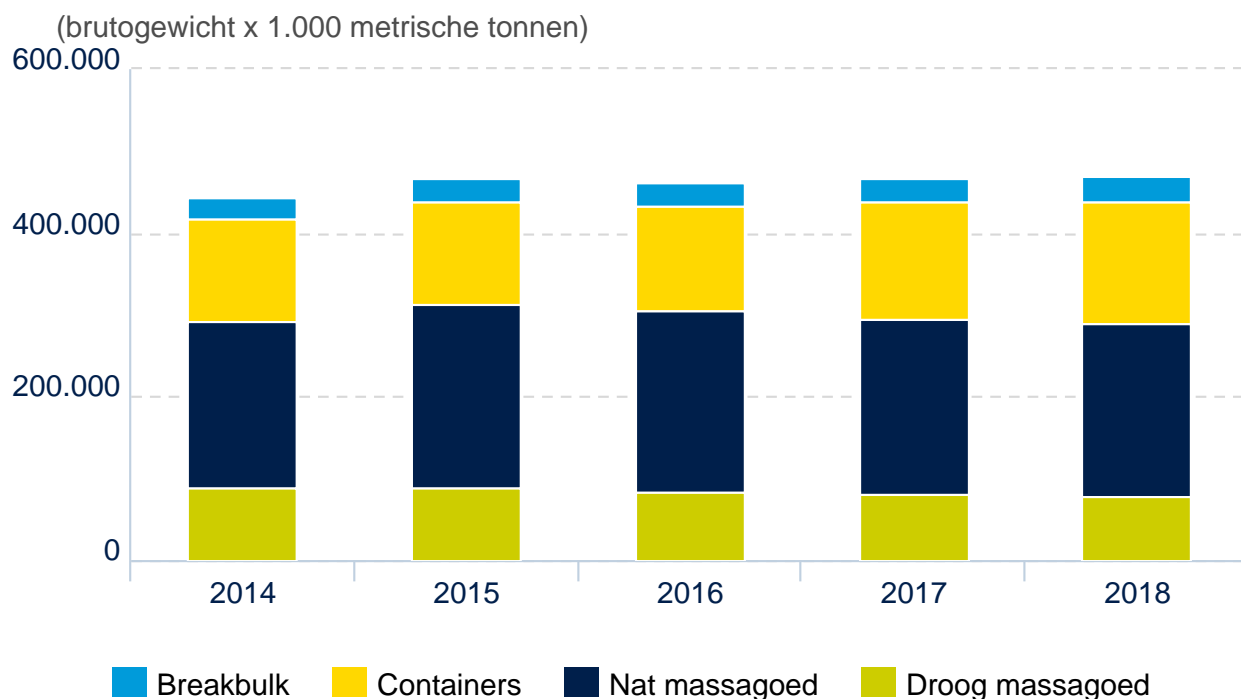
Genoemde overslagcijfers zijn inclusief de overslag op de terminals aan de noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslagcijfers zijn voor 2018 3,8% van het totale overslagvolume van de aan-en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt daarom niet in de financiële verslaglegging meegenomen.

Afvoer goederen in de haven van Rotterdam

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2014	2015	2016	2017	2018
Ertsen en schroot	1.845	2.372	1.900	1.910	1.778
Kolen	475	313	240	536	712
Agribulk	1.286	1.162	750	875	984
Biomassa	8	13	-	35	24
Overig droog massagoed	3.548	3.591	3.489	2.871	2.252
Subtotaal droog massagoed	7.172	7.437	6.379	6.227	5.749
Ruwe olie	403	1.367	1.084	847	1.534
Minerale olieproducten	32.479	39.451	41.781	38.387	37.174
LNG	443	852	665	701	1.674
Overig nat massagoed	11.771	11.733	12.185	10.666	11.036
Subtotaal nat massagoed	45.096	53.403	55.715	50.601	51.417
Totaal massagoed	52.267	60.840	62.094	56.828	57.166
Deepsea	39.458	39.247	38.594	42.253	41.801
Feeder containers	9.473	9.063	9.652	11.806	14.018
Shortsea container	15.474	15.566	15.117	16.642	16.693
Containers	64.405	63.876	63.363	70.701	72.514
Roll-on Roll-off	10.866	12.269	12.781	13.591	13.743
Overig stukgoed	2.017	1.799	1.743	2.305	2.321
Breakbulk	12.883	14.068	14.524	15.896	16.064
Totaal stukgoed	77.288	77.944	77.887	86.597	88.578
Totaal afvoer	129.555	138.784	139.981	143.425	145.744
Totaal in aantallen containers	3.533.359	3.807.607	3.547.049	3.940.733	4.136.191
Totaal in aantallen TEU	5.882.161	5.882.941	5.937.448	6.602.815	6.941.227

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)	2013	2014	2015	2016	2017
Rotterdam (Nederland)	440,5	444,7	466,4	461,2	467,4
Antwerpen (Belgié)	190,8	199,0	208,4	214,2	223,6
Hamburg (Duitsland)	139,1	145,7	137,8	138,2	136,5
Amsterdam (Nederland)	95,7	97,8	96,5	96,8	100,8
Bremerhaven (Duitsland)	78,8	78,3	73,4	74,2	73,1
Le Havre (Frankrijk)	67,2	66,9	68,3	65,4	71,9
Duinkerken (Frankrijk)	43,6	47,1	46,6	46,7	50,3
Zeebrugge (Belgié)	42,8	42,5	38,3	37,8	37,1
North Sea Ports (Nederland en Belgié)	59,0	61,0	59,5	62,3	66,7
Wilhelmshaven (Duitsland)	24,5	24,2	29,0	26,2	30,3

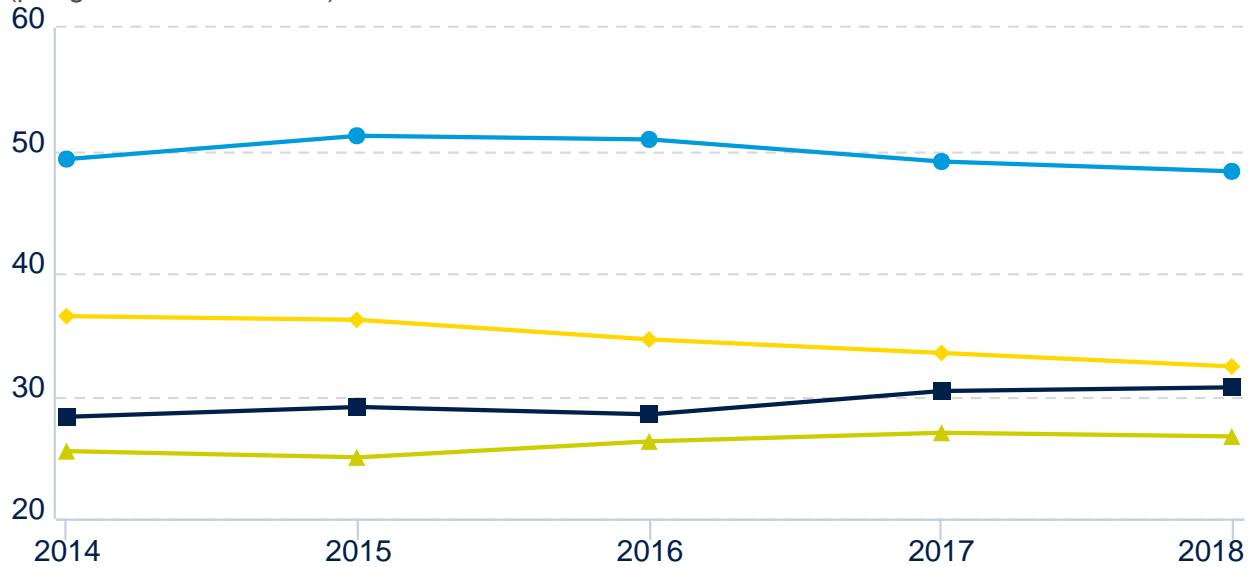
* Overslag 2018 andere havens pas na het eerste kwartaal beschikbaar

* Bron: havens Hamburg - Le Havre range

Marktaandeel

Marktaandeel Rotterdam per goederensoort in Hamburg-Le Havre range*

(per goederensoort in %)

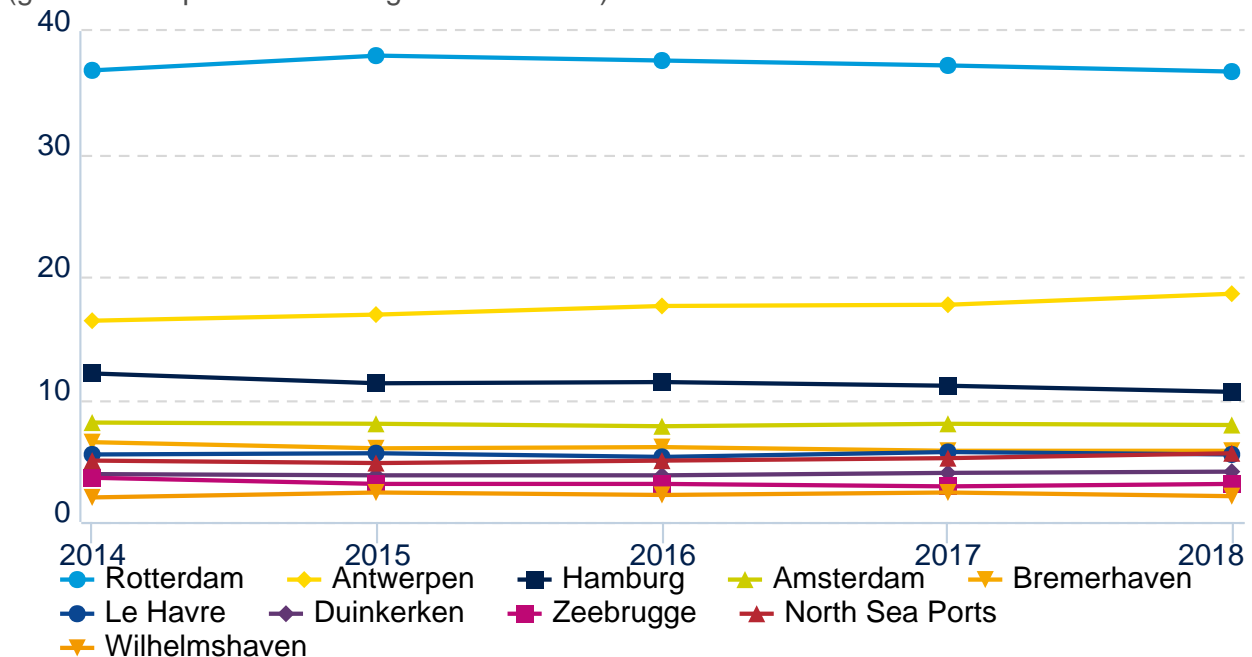


● Nat massagoed ◆ Droog massagoed ■ Containers ▲ Breakbulk

De marktaandelen zijn gebaseerd op overslagcijfers tot en met het derde kwartaal van 2018.

Ontwikkeling marktaandelen Hamburg-Le Havre range

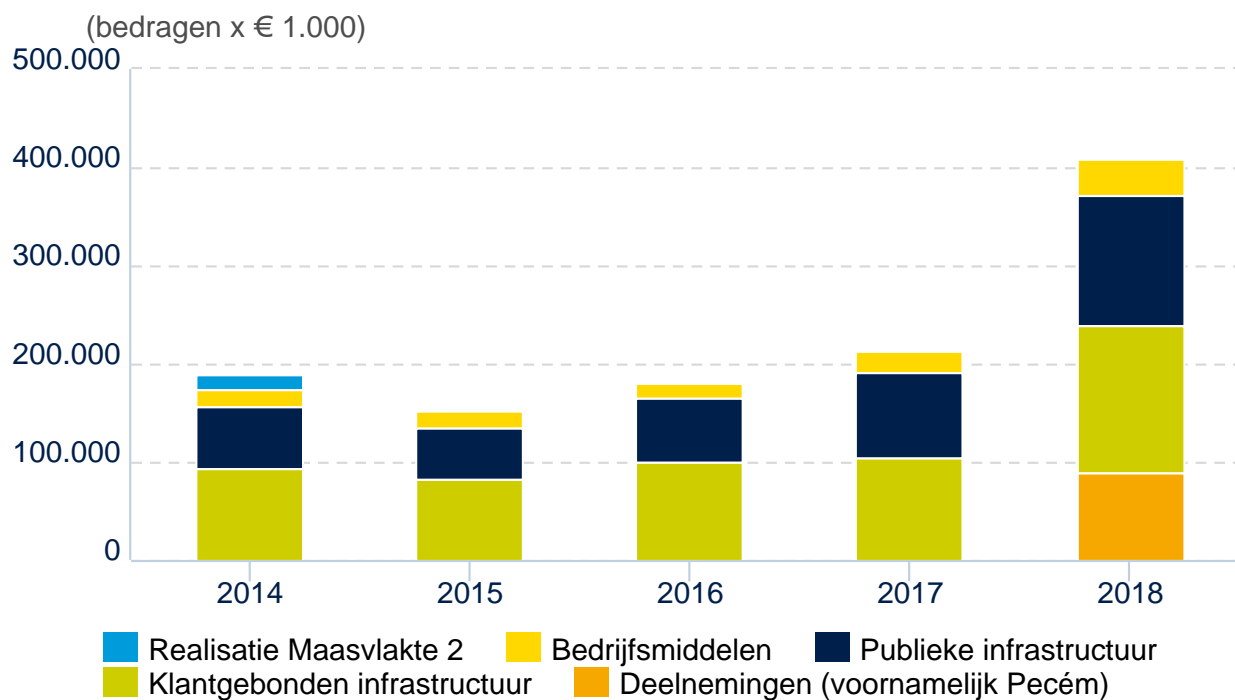
(gebaseerd op totale overslag in tonnen in %)



De marktaandelen zijn gebaseerd op de overslagcijfers tot en met het derde kwartaal van 2018.

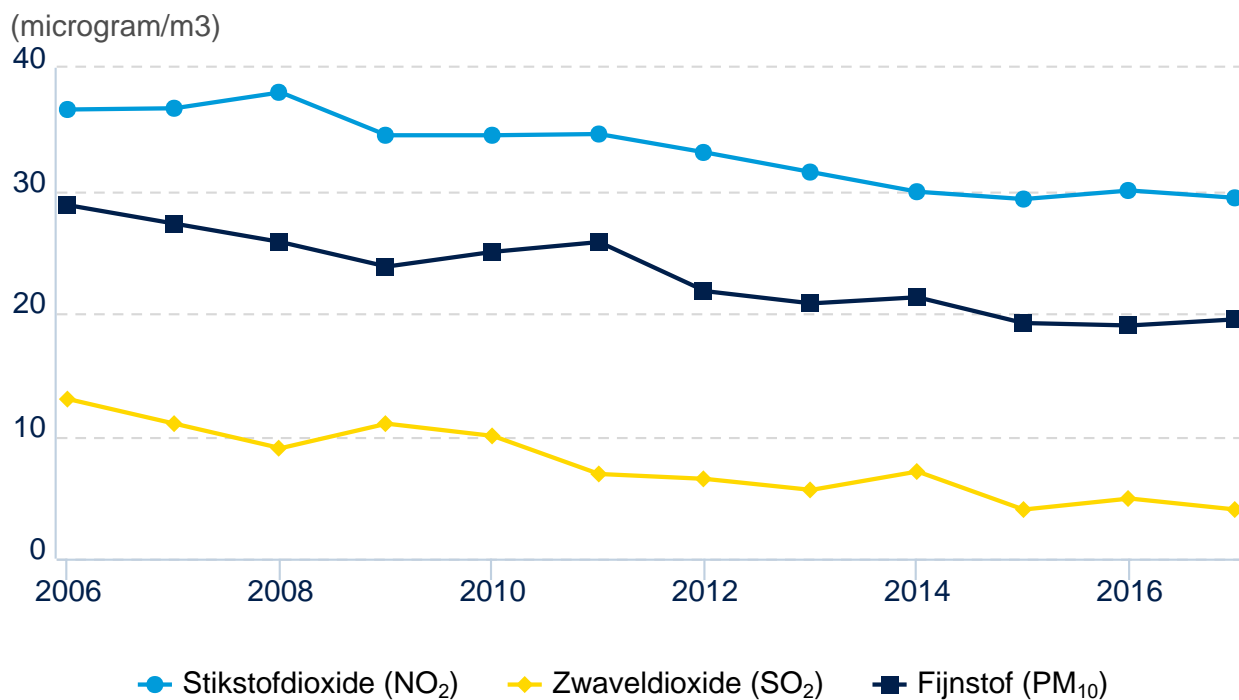
Investerings

Investeringsuitgaven Havenbedrijf Rotterdam - per type



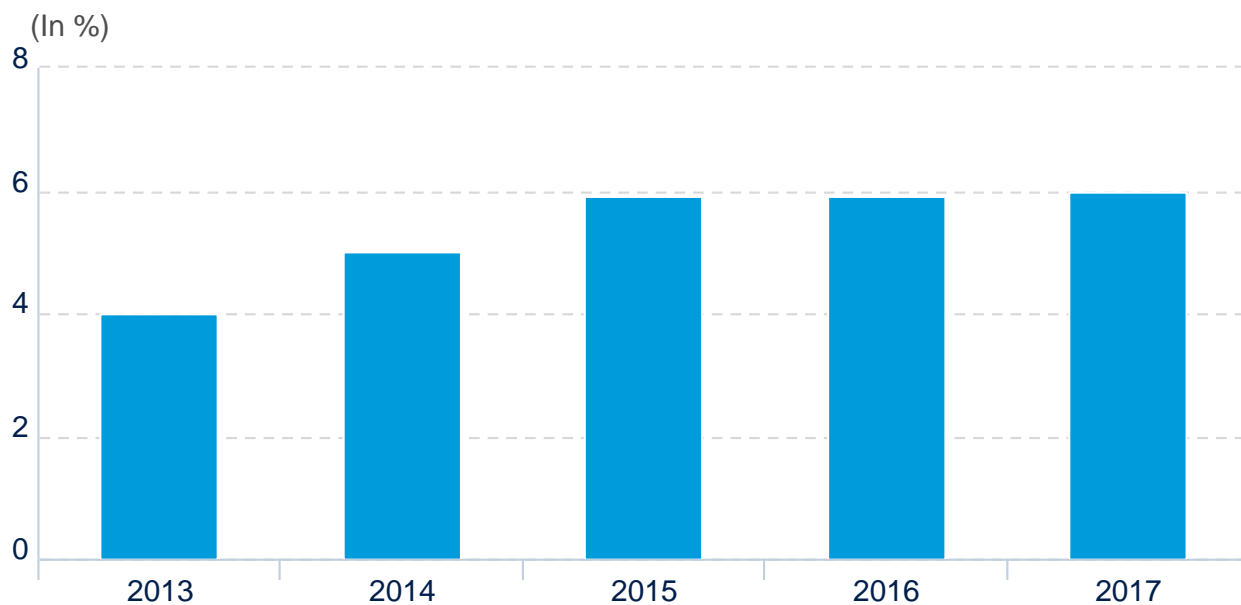
Luchtkwaliteit

Concentratie NO₂, SO₂ en PM₁₀ in regio (jaargemiddelden)



Hernieuwbare bronnen

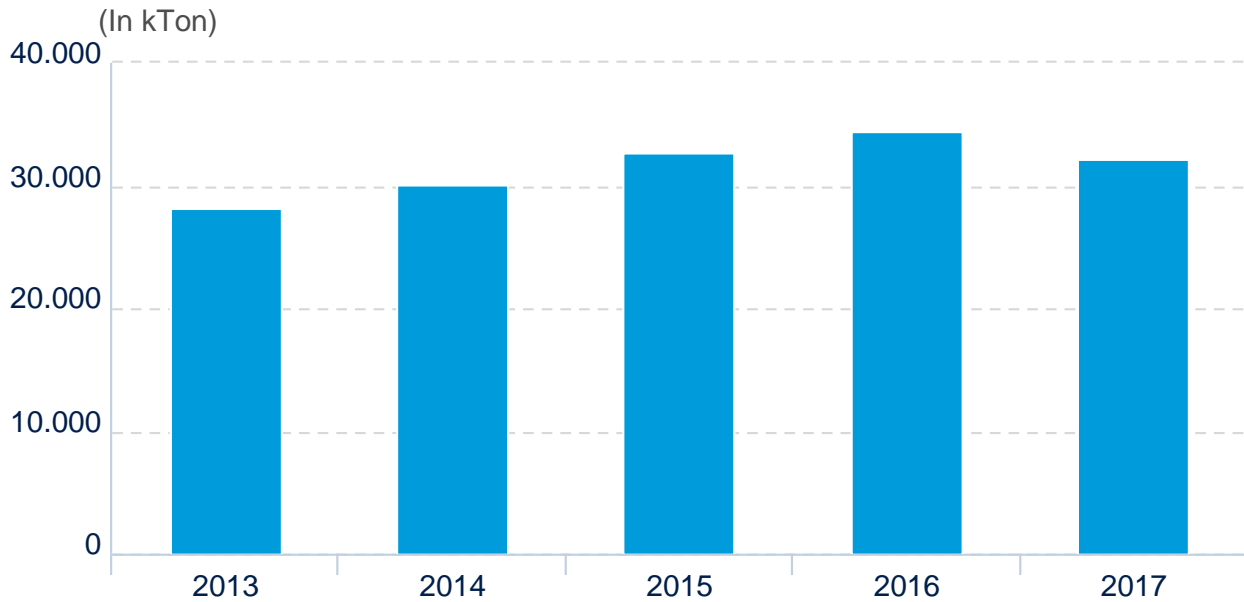
Aandeel energie uit hernieuwbare bronnen haven



Scope van bovenstaande indicator is gewijzigd t.o.v. vorig jaar. Rapportage vindt 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	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Scope 1	6,1	6,1	6,0	6,2	6,8	5,9	4,5
Scope 2	0,7	0,7	0,7	0,1	0,1	0,1	0,1
Scope 3	2,4	2,4	2,4	2,5	2,7	2,7	2,7
Totaal	9,2	9,2	9,1	8,8	9,6	8,7	7,3

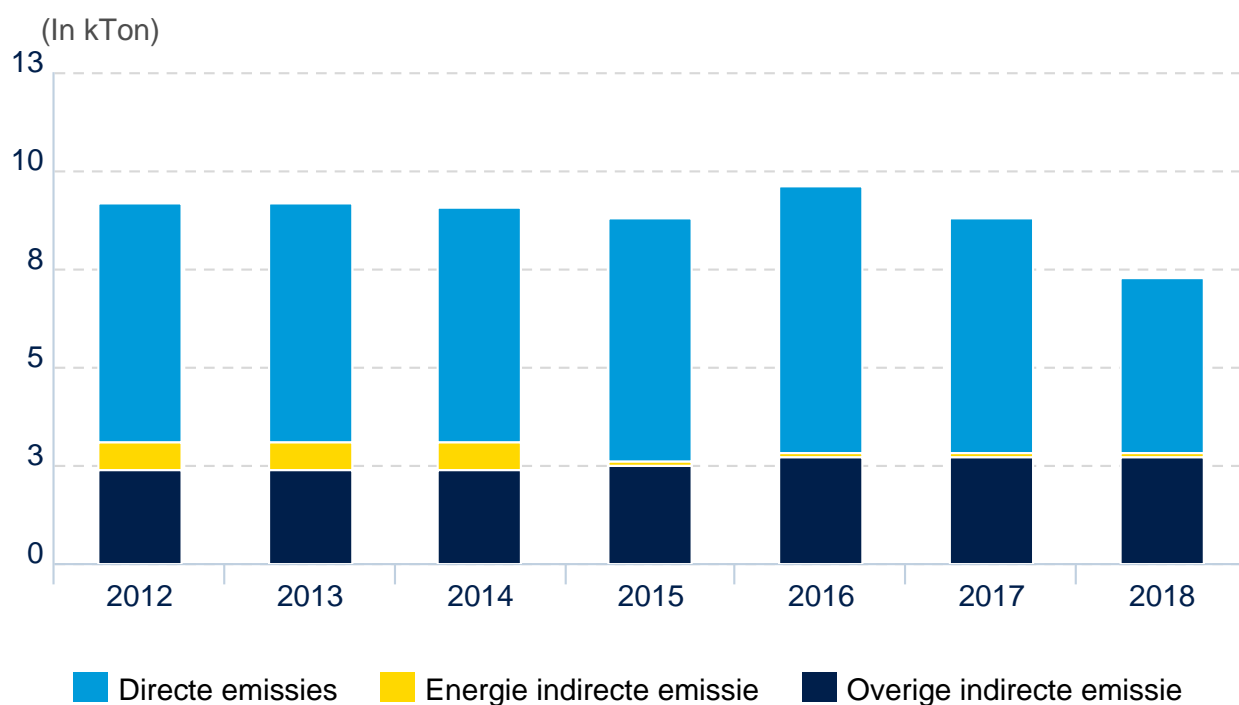
De footprint is gebaseerd op de ISO 14064-standaard. In 2018 maakten wij gebruik van dezelfde scope-indeling als in vorige jaren:

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.

CO₂-footprint Havenbedrijf Rotterdam



Kwaliteit scheepvaartafwikkeling

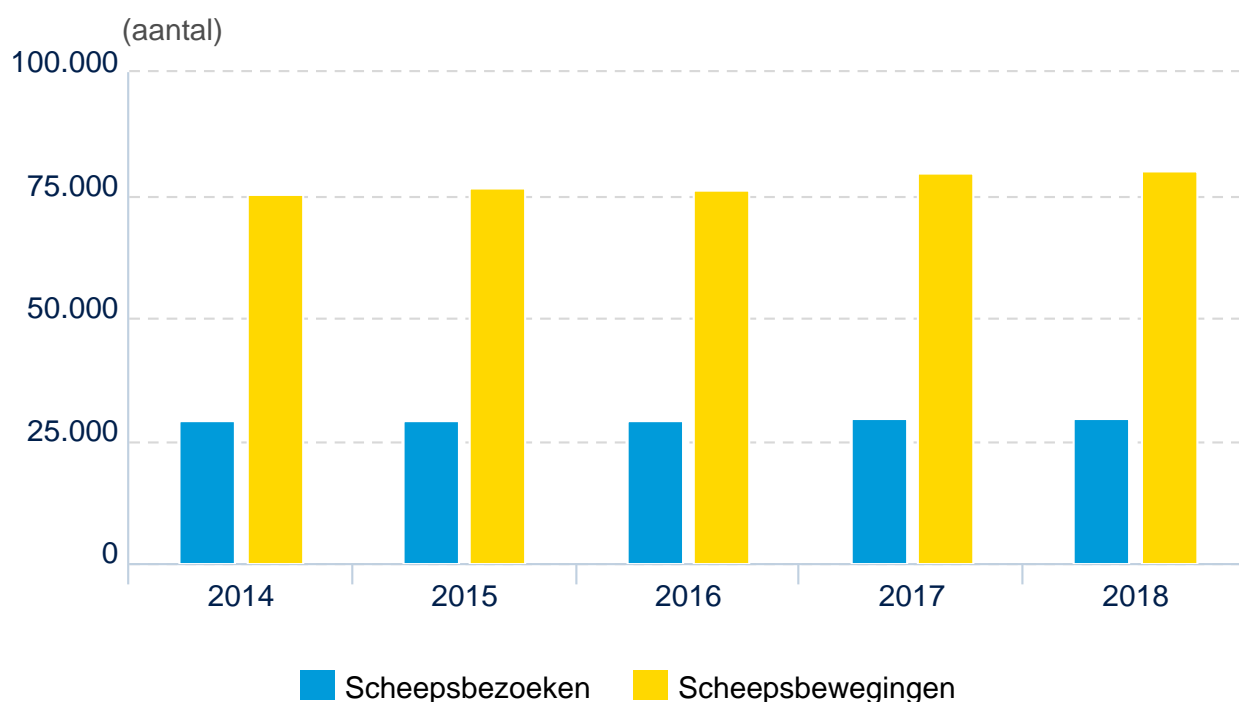
Historisch overzicht Havenmeester

	2014	2015	2016	2017	2018
Bezoeken					
Tankschepen	8.254	8.466	8.133	8.150	8.436
Droge bulk	1.084	1.067	1.080	1.122	1.030
General Cargo	9.326	9.413	9.577	9.768	9.174
Volcontainer	7.525	7.270	7.393	7.668	7.749
Overige	2.838	2.906	2.839	2.938	3.087
Totaal	29.027	29.122	29.022	29.646	29.476
Veilig					
Scheepsbewegingen	75.107	76.527	76.048	79.598	79.903
Nautische Safety Index*	-	-	7,53	7,95	6,43
Safety Environmental Index**	-	-	8,01	7,99	7,72
Schoon					
WATERverontreinigingen	206	221	201	151	153

*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.

Mens en organisatie

Historisch overzicht personeel

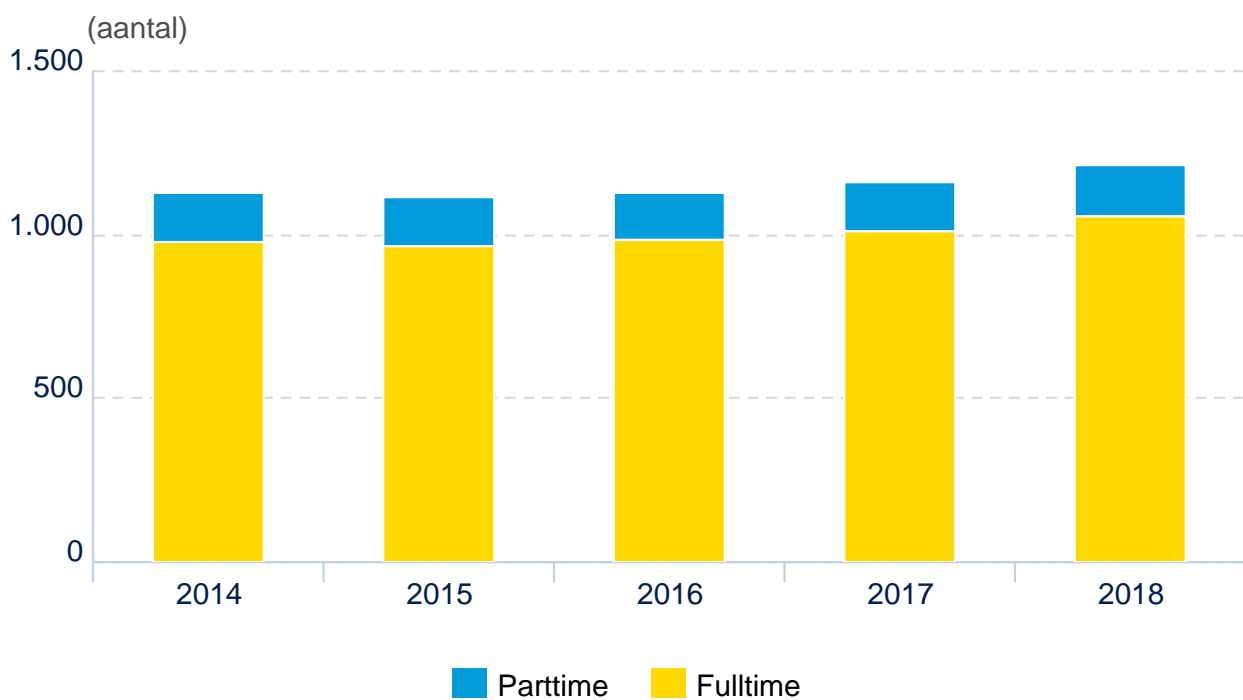
	2014	2015	2016	2017	2018
Verhouding parttime/fulltime					
Parttime - DHMR	27	25	28	30	27
Parttime - overig	121	123	116	124	127
Parttime - totaal	148	148	144	154	154
Fulltime - DHMR	440	438	434	426	422
Fulltime - overig	540	527	552	584	635
Fulltime - totaal	980	965	986	1.010	1.057
Totaal	1.128	1.113	1.130	1.164	1.211
Verhouding man-vrouw - totaal					
Man- DHMR	433	425	419	414	405
Man - overig	412	406	420	441	481
Man - totaal	845	831	839	855	886
Vrouw - DHMR	34	38	43	42	44
Vrouw - overig	249	244	248	267	281
Vrouw - totaal	283	282	291	309	325
Totaal	1.128	1.113	1.130	1.164	1.211

	2014	2015	2016	2017	2018
Verhouding man-vrouw - management					
Man management - DHMR	6	5	6	17	18
Man management - overig	51	51	56	49	50
Man management totaal	57	56	62	66	68
Vrouw management - DHMR	1	1	1	4	5
Vrouw management - overig	12	11	15	16	20
Vrouw management - totaal	13	12	16	20	25
Totaal	70	68	78	86	93
Leeftijd - DHMR					
< 30 jaar	28	27	21	22	33
30 - 39 jaar	83	84	86	78	75
40 - 49 jaar	128	120	121	121	112
50 - 60 jaar	191	185	182	181	165
>60 jaar	37	47	52	54	64
Totaal	467	463	462	456	449
Leeftijd - overig					
< 30 jaar	34	39	50	63	68
30 - 39 jaar	177	166	165	155	182
40 - 49 jaar	235	230	221	238	240
50 - 60 jaar	174	170	185	197	217
> 60 jaar	41	45	47	55	55
Totaal	661	650	668	708	762
Dienstjaren - DHMR					
0 - 5 jaar	56	56	66	69	88
6 - 10 jaar	44	49	47	50	37
11 - 15 jaar	86	78	72	59	49
> 15 jaar	281	280	277	278	275
Totaal	467	463	462	456	449
Dienstjaren - overig					
0 - 5 jaar	227	202	225	258	297
6 - 10 jaar	135	156	150	155	159
11 - 15 jaar	129	114	106	91	77
> 15 jaar	170	178	187	204	229
Totaal	661	650	668	708	762
Ziekteverzuim					
Ziekteverzuimpercentage - DHMR	4,34%	6,28%	5,75%	7,13%	5,83%
Ziekteverzuimpercentage - overig	3,21%	3,04%	3,29%	3,83%	3,25%
Ziekteverzuimpercentage - totaal	3,68%	4,10%	4,23%	5,12%	4,21%
Gemiddelde leeftijd (jaren)					
Alle medewerkers - DHMR	47,5	47,9	48,2	48,4	48,0

	2014	2015	2016	2017	2018
Alle medewerkers - overig	44,8	44,8	44,8	45,1	44,8
Alle medewerkers - totaal	45,9	46,1	46,2	46,4	46,0
Management - DHMR	49,7	51,0	51,6	51,4	51,1
Management - overig	47,7	48,1	47,4	49,0	48,8
Management - totaal	47,9	48,4	47,7	49,6	49,3
Nieuwe medewerkers - DHMR	31,5	33,4	32,8	31,3	30,5
Nieuwe medewerkers - Overig	35,9	34,9	34,6	37,2	35,4
Nieuwe medewerkers - totaal	34,9	34,6	34,2	36,1	34,2

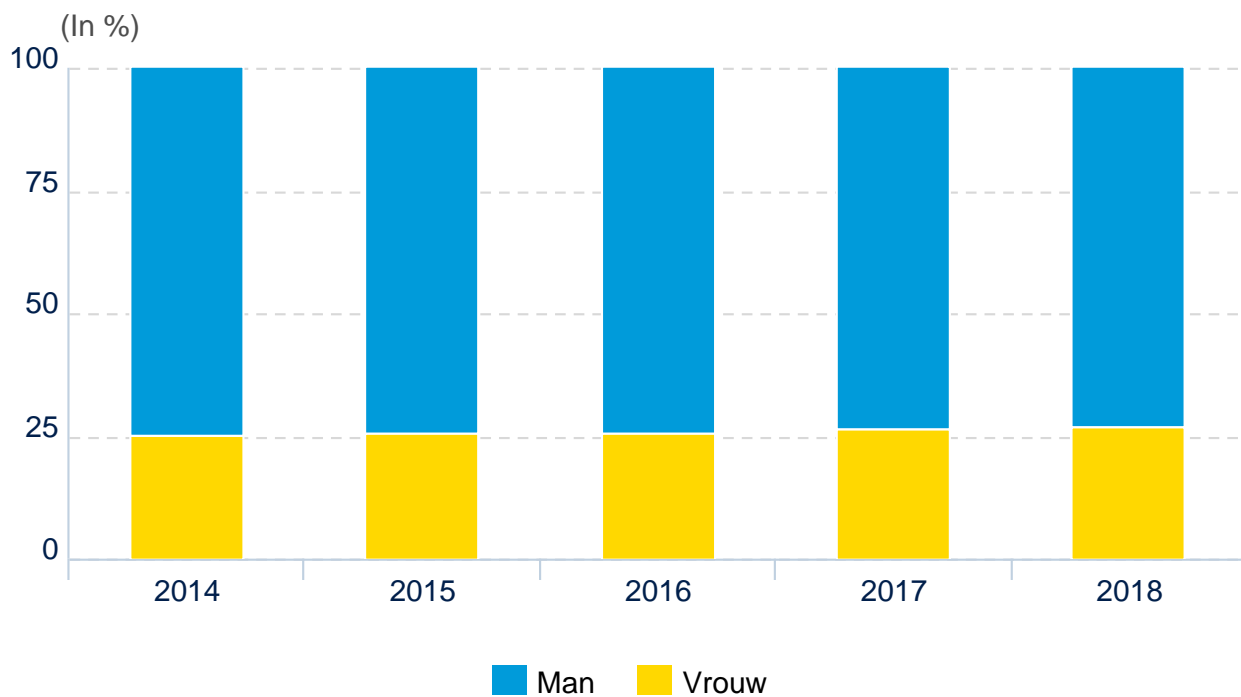
Verhouding parttime/fulltime

Verhouding parttime/fulltime - Havenbedrijf totaal

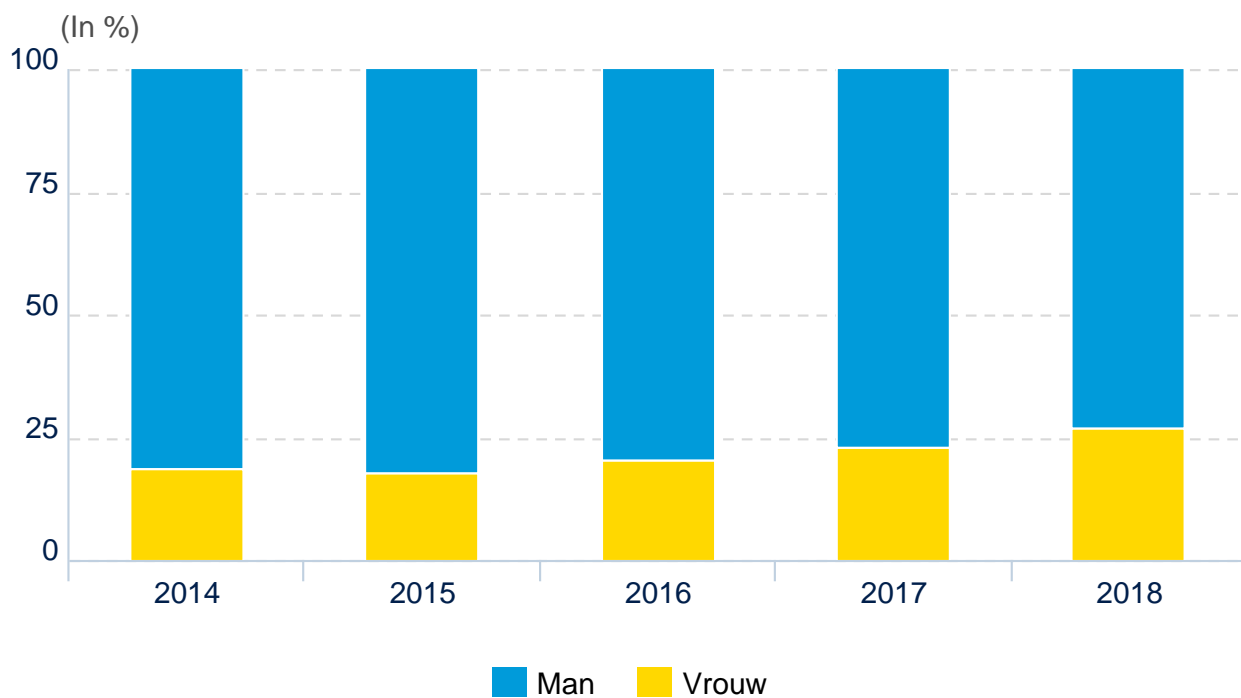


Diversiteit

Man-vrouwverhouding - Havenbedrijf totaal

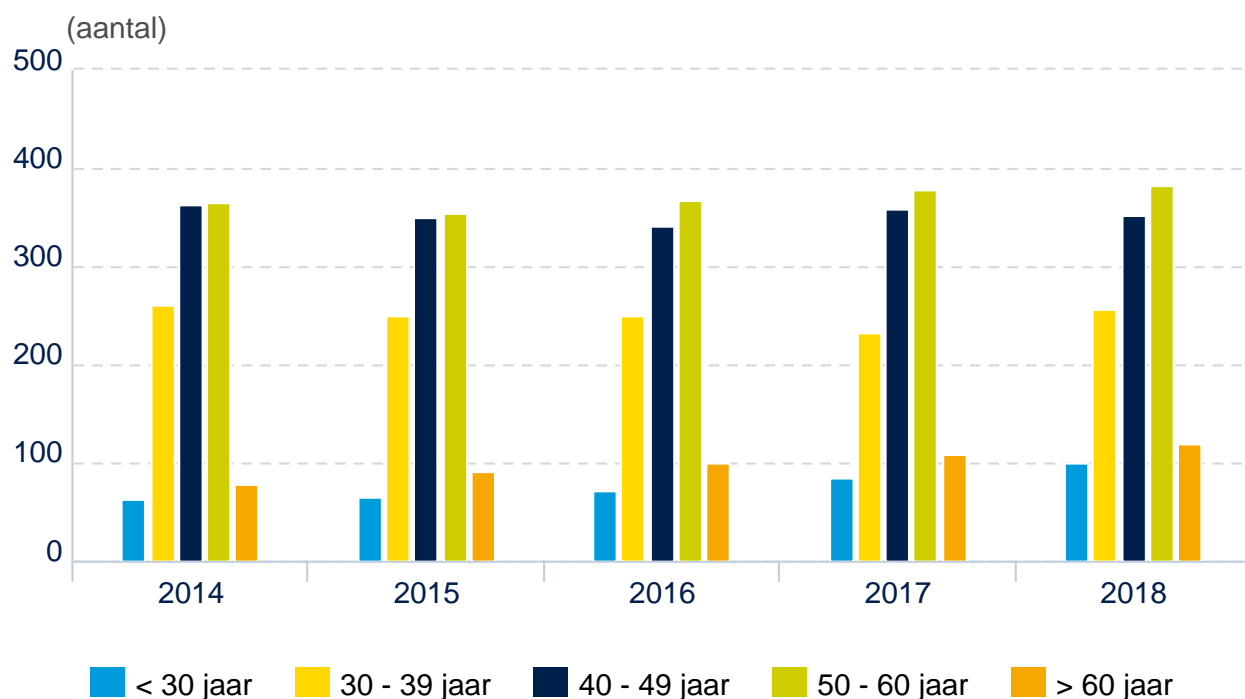


Man-vrouwverhouding - Management - Havenbedrijf totaal

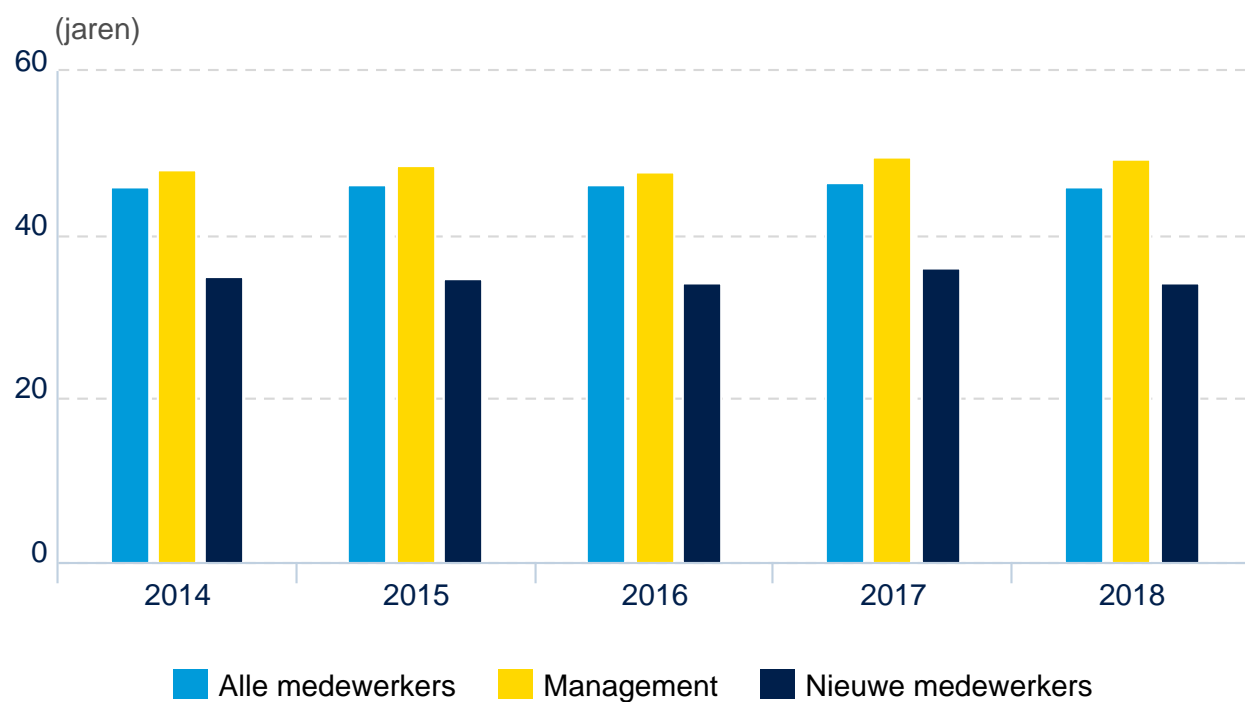


Leeftijd

Leeftijd medewerkers - Havenbedrijf totaal

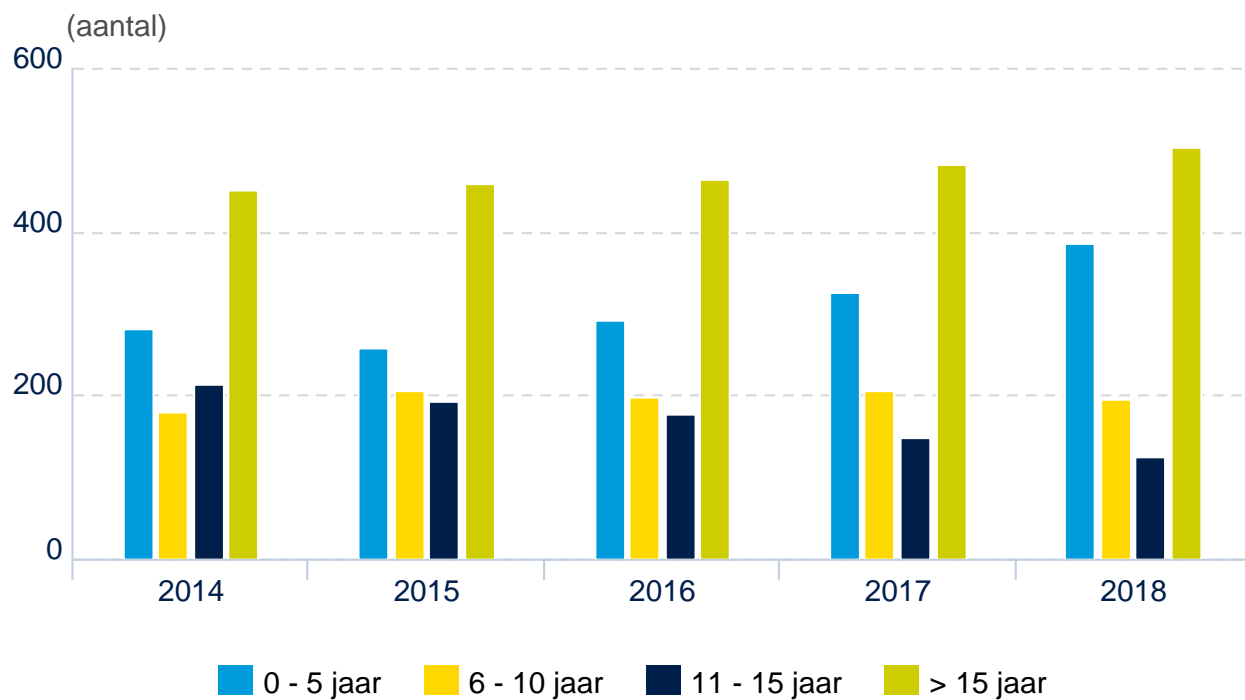


Gemiddelde leeftijd - Havenbedrijf totaal



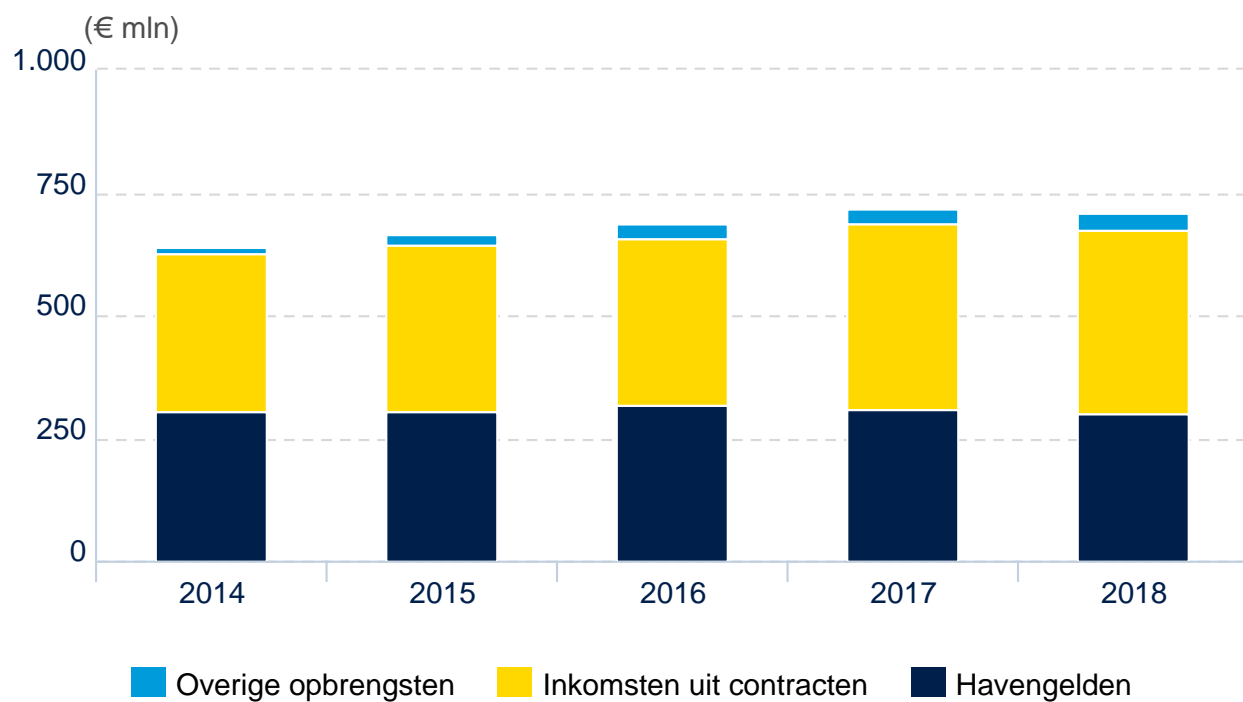
Dienstjaren

Aantal dienstjaren - Havenbedrijf totaal



Financiën

Omzet



Financieel-historisch overzicht Havenbedrijf

(Afgeronde bedragen x € 1 miljoen)	2014	2015	2016	2017	2018
Balans					
Activa	3.961	3.967	4.216	4.324	5.423
Eigen vermogen	2.311	2.440	2.603	2.686	3.810
Langlopende schulden	1.332	1.216	1.163	1.249	1.299
Geïnvesteed vermogen	3.644	3.655	3.766	3.935	5.109
Voorzieningen + kortlopende schulden	317	312	450	388	314
Totaal vermogen	3.961	3.967	4.216	4.324	5.423
Winst-en-verliesrekening					
Som der bedrijfsopbrengsten	660	677	681	712	707
Operationele lasten	233	239	239	261	268
EBITDA	427	438	442	451	439
Afschrijving	133	147	140	148	146
Bedrijfsresultaat (EBIT)	294	292	302	303	293
Financiële baten en lasten	-84	-89	-86	-62	-44
Resultaat deelnemingen	6	9	8	6	5
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening				-60	961
Nettoresultaat	215	212	224	187	1.215
Kasstroomoverzicht					
Operationele kasstroom	344	336	330	274	253
Investeringskasstroom (excl. Rijksbijdrage)	-195	-149	-167	-156	-321
Rijksbijdrage	-	-	112	-	-
Financieringskasstroom	-162	-202	-108	-159	-25
Saldo kasstroom	-13	-15	168	-41	-93
Bruto-investeringen					
Klantgebonden infrastructuur	94	82	101	104	150
Publieke infrastructuur*	64	57	64	87	132
Bedrijfsmiddelen	16	16	16	22	37
MV2	16	-	-	-	-
Deelnemingen					89
Totaal bruto-investeringen	189	154	179	214	408
Ratio's					
Solvabiliteit (in %, incl. achtergestelde leningen)	58,4	61,5	61,7	62,1	70,3
Net Debt/EBITDA	2,4	2,2	1,8	1,7	2,1
Interest coverage rate (ICR)**	3,8	3,6	3,5	4,9	6,1

*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.

6.4 Global Reporting Initiative content index

Het Global Reporting Initiative (GRI) is de wereldwijd geaccepteerde standaard voor het rapporteren door organisaties over duurzaamheid. De GRI Standards kennen 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.

GRI Content Index



For the GRI Content Index Service, GRI Services reviewed that the GRI content index is clearly presented and the references for all disclosures included align with the appropriate sections in the body of the report

GRI Standard	Informatie	Verwijzing	Omissie
GRI 101: Foundation 2016			
General Disclosures			
	1. Organisatie profiel		
	102-1 Naam van de organisatie	6.7 Colofon	
	102-2 Activiteiten, merken, producten en diensten	2.3 Organisatiemodel 2.4 Ondernemingsstrategie	
	102-3 Locatie van het hoofdkantoor	6.7 Colofon	
	102-4 Aantal landen waarin de onderneming opereert	1.3 Over dit verslag 3.2 Markten 5.9 Toelichting op de winst-en verliesrekening	
	102-5 Juridische vorm of aandeelhouderschap	4.1 Corporate Governance	
	102-6 Markten waarin de organisatie actief is	3.2 Markten	
	102-7 Schaal van de organisatie	5.1 Balans 5.2 Winst-en-verliesrekening 6.3 KPI's en kerncijfers	
	102-8 Informatie over medewerkers	3.8 Duurzame bedrijfsvoering 6.1 Toelichting op het jaarverslag 6.3 KPI's en kerncijfers	Een onderverdeling rondom het aantal werknemers naar zowel werkverband en geslacht is niet opgenomen
	102-9 Leveranciersketen	2.6 Corporate Social Responsibility	
	102-10 Significante veranderingen in de organisatiestructuur of in de leveranciersketen	2.6 Corporate Social Responsibility 3.2 Markten 5.8 Toelichting op de balans	
	102-11 Voorzorgsprincipe of -benadering	2.6 Corporate Social Responsibility	
	102-12 Externe initiatieven	2.6 Corporate Social Responsibility 3.6 Innovatie, kennis en arbeid 3.9 Duurzame bedrijfsvoering	
	102-13 Lidmaatschappen	3.7 Stakeholderdialoog	
	2. Strategie		
	102-14 Toelichting van hoogste functionaris	1.1 Voorwoord algemene directie	
	3. Ethiek en integriteit		
	102-16 Waarden, normen, principes of gedragsnormen	2.6 Corporate Social Responsibility	
	4. Governance		
	102-18 Governance structuur	4.1 Corporate Governance	
	5. Stakeholderbetrokkenheid		
	102-40 Lijst met stakeholders	3.7 Stakeholderdialoog	
	102-41 Collective bargaining agreements	3.8 Duurzame bedrijfsvoering	
	102-42 Identificatie en selectie van stakeholders	3.7 Stakeholderdialoog	
	102-43 Stakeholderbetrokkenheid	3.7 Stakeholderdialoog	
	102-44 Belangrijkste issues stakeholders	3.7 Stakeholderdialoog	
	6. Verslaggeving		
	102-45 Deelnemingen in de geconsolideerde jaarrekening	5.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 5.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening: 21 Overzicht deelnemingen 6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-46 Bepaling van inhoud en afbakening van het verslag	6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-47 Lijst van materiële onderwerpen	6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-48 Gewijzigde informatie	6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-49 Veranderingen in de rapportage	6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-50 Rapportageperiode	6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-51 Datum van het meest recente vorige verslag	6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-52 Rapportagecyclus	6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-53 Contactpunt voor informatie over het jaarverslag	6.7 Colofon	
	102-54 Rapportage in overeenstemming met GRI Standards	1.3 Over dit verslag 6.1 Toelichting op het jaarverslag	
	102-55 GRI content index	6.4 GRI Content Index	
	102-56 Externe assurance	6.2 Gecombineerde controleverklaring	

Materiële onderwerpen			
Materieel onderwerp: Energietransitie			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.5 Energietransitie 3.8 Duurzame bedrijfsvoering 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.5 Energietransitie 3.8 Duurzame bedrijfsvoering 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.5 Energietransitie 3.7 Stakeholderdialoog 3.8 Duurzame bedrijfsvoering 4.4 Risicomanagement
GRI 305: Emissions 2016	305-5	Emissiereductie	3.8 Duurzame bedrijfsvoering
	305-1	Scope 1 emissies	3.8 Duurzame bedrijfsvoering
	305-2	Scope 2 emissies	3.8 Duurzame bedrijfsvoering
	305-3	Scope 3 emissies	3.8 Duurzame bedrijfsvoering
	<i>Eigen indicator</i>	Voortgang investeringsbeslissing en energie-infrastructuur	3.5 Energietransitie
Materieel onderwerp: Veiligheid Haven en HbR			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 3.7 Stakeholderdialoog 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	Aantal major incidents nautisch	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling
Materieel onderwerp: Kwaliteit haveninfrastructuur			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.4 Vestigingslocatie 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.4 Vestigingslocatie: Kwaliteit haveninfrastructuur 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.4 Vestigingslocatie: Kwaliteit haveninfrastructuur 3.7 Stakeholderdialoog 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	-	3.4 Vestigingslocatie: Kwaliteit haveninfrastructuur
Materieel onderwerp: Ontwikkeling van Nieuwe Markten (diversificatie)			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.2 Markten 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.2 Markten 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.2 Markten 3.7 Stakeholderdialoog 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	Uitgegeven terreinen nieuwe markten	3.2 Markten
Materieel onderwerp: Goed werkgeverschap			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.8 Duurzame bedrijfsvoering 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.8 Duurzame bedrijfsvoering 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.7 Stakeholderdialoog 3.8 Duurzame bedrijfsvoering 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	Percentage betrokken en bevolgen medewerkers)	3.8 Duurzame bedrijfsvoering
Materieel onderwerp: Digitalisering (Transport en Logistiek)			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 3.7 Stakeholderdialoog 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	# pilots/proof of concepts met users (fase 0)	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling
	<i>Eigen indicator</i>	# pilots naar fase 1 (productfase)	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling

Voor dit thema zullen we in 2019 een nieuwe doelstelling en bijbehorende indicator vaststellen, en deze verankeren in onze managementbenadering en evaluatiemechanisme.

Materieel onderwerp: Kwaliteit scheepvaartafwikkeling			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling 3.7 Stakeholderdialoog 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	Safety & environmental index (SEI)	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling
	<i>Eigen indicator</i>	Nautische safety index (NSI)	3.3 Veilige en efficiënte afhandeling
Materieel onderwerp: Kennis en innovatie			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.6 Innovatie, kennis en arbeid 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.6 Innovatie, kennis en arbeid 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.6 Innovatie, kennis en arbeid 3.7 Stakeholderdialoog 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	# startups die PortXL programma doorlopen hebben	3.6 Innovatie, kennis en arbeid
Materieel onderwerp: Achterlandnetwerken en Bereikbaarheid			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.4 Vestigingslocatie 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.4 Vestigingslocatie 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.4 Vestigingslocatie 3.7 Stakeholderdialoog 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	-	3.4 Vestigingslocatie
			Dit betreft een nieuw materieel thema. Voor dit thema zullen we in 2019 een nieuwe doelstelling en bijbehorende indicator vaststellen, en deze verankeren in onze managementbenadering en evaluatiemechanisme.
Materieel onderwerp: Gezonde Omgeving			
GRI 103: Management Approach 2016	103-1	Toelichting op de materialiteit en afbakening	3.4 Vestigingslocatie 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-2	Managementbenadering	3.4 Vestigingslocatie 4.4 Risicomanagement 6.1 Toelichting op het jaarverslag
	103-3	Evaluatie van de managementbenadering	3.4 Vestigingslocatie 3.7 Stakeholderdialoog 4.4 Risicomanagement
	<i>Eigen indicator</i>	-	3.4 Vestigingslocatie
			Dit betreft een nieuw materieel thema. Voor dit thema zullen we in 2019 een nieuwe doelstelling en bijbehorende indicator vaststellen, en deze verankeren in onze managementbenadering en evaluatiemechanisme.

6.5 Taskforce on Climate-related Financial Disclosures

Een toenemend aantal stakeholders verwacht meer informatie over hoe organisaties omgaan met de effecten van klimaatverandering. Het Havenbedrijf Rotterdam erkent het belang van transparantie rondom klimaatgerelateerde risico's en kansen. In deze context, beschouwen wij de aanbevelingen van de Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) als een belangrijke stap vooruit. Vandaar dat we de elementen langs onze rapportage hebben gelegd en hebben samengevat in onderstaande tabel. Daarbij staat ons programma Energietransitie centraal, beschreven [in dit verslag](#) en [online](#).

TCFD AANBEVELINGEN

GOVERNANCE	A Beschrijf het toezicht van de Raad van Bestuur rondom klimaatgerelateerde risico's en kansen.	Rapport Hoofdstuk 4 – Paragraaf: Risicomanagement
	B Beschrijf de rol van het management bij het beoordelen en beheren van klimaatgerelateerde risico's en kansen.	Rapport Hoofdstuk 4 – Paragraaf: Risicomanagement
STRATEGIE	A Beschrijf de klimaatgerelateerde risico's en kansen die de organisatie op de korte, middellange en lange termijn heeft vastgesteld.	Rapport Hoofdstuk 4 – Paragraaf: Belangrijkste risico's
	B Beschrijf de impact van klimaatgerelateerde risico's en kansen op de bedrijfsactiviteiten, strategie en financiële planning van de organisatie.	Rapport Hoofdstuk 3.5 – Energietransitie
	C Beschrijf de veerkracht van de strategie van de organisatie, rekening houdend met verschillende klimaatgerelateerde scenario's, waaronder een 2°C of lager scenario.	Rapport Hoofdstuk 3.5 – Energietransitie
RISICOMANAGEMENT	A Beschrijf de klimaatgerelateerde risico's en kansen die de organisatie op de korte, middellange en lange termijn heeft vastgesteld.	Rapport Hoofdstuk 3.5 – Energietransitie Hoofdstuk 4 – Paragraaf: Belangrijkste risico's
	B Beschrijf de processen van de organisatie voor het beheer van klimaatgerelateerde risico's.	Rapport Hoofdstuk 3.5 – Energietransitie Hoofdstuk 4 – Paragraaf: Risicomanagement
	C Beschrijf hoe processen voor het identificeren, beoordelen en beheren van klimaatgerelateerde risico's worden geïntegreerd in het algehele risicobeheer van de organisatie.	Rapport Hoofdstuk 3.5 – Energietransitie Hoofdstuk 4 – Paragraaf: Risicomanagement
INDICATOREN EN DOELSTELLINGEN	A Beschrijf de organisatieprocessen voor het identificeren en beoordelen van klimaatgerelateerde risico's.	Rapport Hoofdstuk 3.5 – Energietransitie Hoofdstuk 4 – Paragraaf: Risicomanagement
	B Rapporteer scope 1, scope 2 en, indien van toepassing, scope 3 emissiegegevens en de gerelateerde risico's.	Rapport Hoofdstuk 3.8 – Paragraaf: CO ₂ footprint
	C Rapporteer de doelstellingen die door de organisatie worden gebruikt voor het beheer van klimaatgerelateerde risico's, kansen en prestaties ten opzichte van doelen.	Rapport Hoofdstuk 3.8 – Paragraaf: CO ₂ footprint

6.6 Afkortingen en begrippen

	Afkorting/Begrip	Toelichting	
A	Aanvaringen	Nautische ongevallen tussen schepen en andere (varende) objecten.	
	ABP	Algemeen Burgelijk Pensioenfonds	
	Achterland	De gebieden die voor hun invoer en uitvoer zijn aangewezen op een haven.	
	ACM	De Autoriteit Consument en Markt.	
	Additive Manufacturing	Techniek om 3D objecten te produceren door het laag-voor-laag toevoegen van materiaal.	
	AED	Aanbieder van een essentiële dienst	
	Agribulk	Agrarische massagoederen, zoals granen, oliehoudende zaden en veevoedergrondstoffen.	
	AIVD	Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst	
	APS	Arbeidsparticipatie Senioren	
	ATb	Alteringsysteem Terrorismebestrijding	
	AVG	De Algemene Verordening Gegevensbescherming.	
	B	Barge	Binnenvaartschip.
		bbp	Bruto binnenlands product
Biomassa		Biologisch afbreekbaar deel van landbouwproducten en afvalstoffen dat wordt gebruikt voor energieopwekking.	
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	CO ₂	Koolstofdioxide	
	CCUS	Carbon Capture Utilisation and storage	
	CEO	Chief Executive Officer. Algemeen directeur.	

	Afkorting/Begrip	Toelichting
	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.
	Congestie	Opstopping van containerbinnenvaart met vertraging in de afhandeling van containers als gevolg.
	COO	Chief Operating Officer. Operationeel directeur.
	CoPI	Commando Plaats Incident
	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.
	COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
	CSR	Corporate Social Responsibility
D	DBS	Digital Business Solutions, DBS richt zich op het verbeteren van de ketenefficiency en havenoperatie met digitale producten en diensten.
	DCF	Discounted Cash Flow
	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.
	Deltalinqs	Belangenvereniging van ondernemers in de haven van Rotterdam.
	DHMR	De Divisie Havenmeester.
	Droge bulk- of massagoederen	Vaste goederen die in bulk worden vervoerd zoals ertsen, steenkool en granen.
E	EBIT	Earnings Before Interest and Tax. Maatstaf voor operationele inkomsten vóór aftrek van rente en belasting.

	Afkorting/Begrip	Toelichting
	EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Operationele kasstroom.
	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 .
	ESPO	European Sea Ports Organisation
	Exploratieve aanpak	Onderzoekende aanpak waarbij intuïtie wordt gecombineerd met een rationele analyse.
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.
	FLOW	Flexibel Op je Werk
	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	Gateway	Toegangspoort.
	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 industriecomplex
	Hub	Mainport, middelpunt.
	HVO	Hydrotreated Vegetable Oil
I	IAM	Integraal Asset Management.

	Afkorting/Begrip	Toelichting
	IIRC	International Integrated Reporting Council
	IMO	International Maritime Organization.
	ISAE	International Standard on Assurance Engagements
	ISO 14001	Internationale standaard met eisen voor een milieumanagementsysteem.
	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 specificceert.
	ISPS	International Ship and Port facility Security code
	Iteratieve aanpak	Herhalend proces waarbij het concept stapsgewijs wordt verbeterd.
J	Joint venture	Samenwerking tussen 2 of meer ondernemingen.
K	KPI	Kritieke prestatie-indicator
	KTO	Klanttevredenheidsonderzoek
	KvK	Kamer van Koophandel
L	LNG	Liquified Natural Gas. Aardgas in vloeibare vorm.
M	M4H	Merwe-Vierhavens
	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.
	Mton	Miljoen ton = Megaton.
	MultiCore	Joint venture tussen Havenbedrijf Rotterdam en Vopak Chemicals Logistics. Exploitatie pijpleidingen.
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 bijnaaanvaringen (near-miss situations).
	NCTV	Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid
	NO ₂	Stikstofdioxide.

	Afkorting/Begrip	Toelichting
	NotPetya	Gijzelsoftware verantwoordelijk voor de problemen bij grote terminalbedrijven.
	NRA	Nautical Risk Assessment
	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.
	OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
P	PCS	Port Community System
	Petrochemie	Chemische nijverheid op basis van aardolie.
	PKB	Persoonlijk Keuze Budget
	PM10	Fijnstof
	PSO	Port Security Officer
R	RAMLAB	Rotterdam Additive Manufacturing LAB
	RAW	Rationalisatie en Automatisering Grond-, Weg-, en Wegenbouw
	RDM-terrein	Gebied binnen de Rotterdamse Stadshavens op de Heijlplaat waar vroeger de Rotterdamse Droogdok Maatschappij gevestigd was.
	RES	Regionale Energie Strategie
	RISI	Rotterdams Initiatief voor Sociale Innovatie
	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).
	RPA	Robotic Process Automation
	RPF	Rotterdam Port Fund
	RPH	Rotterdam Polymer Hub
	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.
	Scheepsbewegingen	Scheepsbewegingen zijn feitelijk plaatsgevonden reizen binnen een scheepsbezoek.

	Afkorting/Begrip	Toelichting
	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.
	SEB	Safety Evaluation Board
	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.
	Supplychain	Logistieke keten.
T	TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
	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.
U	UAV	Uniforme Administratieve Voorwaarden
	UNGC	United Nations Global Compact
V	VCA	Veiligheid Checklist Aannemers
	VRR	De Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond

	Afkorting/Begrip	Toelichting
	Verlader	Partij die een lading wenst te laten vervoeren.
	VOG	Verklaring omtrent gedrag.
	VPB	Vennootschapsbelasting
	VRR	Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond
	VTH	Vergunning, Toezicht, Handhaving.
	V3	De feedback training Vertrouwen, Vertellen, Vooruitgang.
W	WACC	Gewogen gemiddelde kosten van het vermogen.
	Wbni	Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen
	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.
	W2C	Waste-to-Chemicals

6.7 Colofon

Uitgave

Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Redactie en bewaking consistentie

Communications & External Affairs, Finance, Sustainalize, 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, Kees Torn, Aeroview, Marc Nolte, Freek van Arkel, Siebe Swart, Ernst Bode, Willem van Kasteren, Danny Cornelissen, Marco Hofste Photography, ESPO, Dick Sellenraad

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

