
BOUWEN AAN EEN DUURZAME TOEKOMST. MAKE IT HAPPEN.

HAVENBEDRIJF ROTTERDAM
JAARVERSLAG 2016



INHOUDSOPGAVE

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | INLEIDING | 2 |
| | Voorwoord Algemene directie | 3 |
| | Bericht van de Raad van Commissarissen | 5 |
| | In het kort | 7 |
| | | |
| | VERSLAG VAN HET HAVENBEDRIJF ROTTERDAM | |
| 2 | HAVEN EN HAVENBEDRIJF | 11 |
| | Over de haven van Rotterdam | 12 |
| | Over het Havenbedrijf Rotterdam | 15 |
| | Hoe wij waarde creëren | 23 |
| | Materialiteit | 28 |
| 3 | EXTERNE OMGEVING | 29 |
| | Trends en ontwikkelingen | 30 |
| | Toekomstverwachting | 34 |
| | Stakeholderbetrokkenheid | 37 |
| 4 | STRATEGIE EN RESULTATEN | 40 |
| | Strategie | 41 |
| | Overslag en marktaandeel in 2016 | 45 |
| | Nieuwe markten | 49 |
| | Groeimarkten | 52 |
| | Volwassen markten | 58 |
| | Vestigingslocatie | 61 |
| | Duurzaamheid van ketens en clusters | 71 |
| | Efficiënte en veilige afhandeling | 84 |
| | Internationale havenontwikkeling | 94 |
| | Voldoende investerend vermogen | 95 |
| | Stakeholderdialoog en partnerships | 96 |
| | Innovatie, kennis en arbeid | 101 |
| | Mens en organisatie | 111 |
| 5 | STURING EN BEHEERSING | 116 |
| | Risicobeheersings- en controlesysteem | 117 |
| | Belangrijkste risico's | 119 |
| | Opgetreden risico's en onzekerheden | 124 |
| | Managementverklaring | 125 |
| 6 | JAARREKENING | 126 |
| | Balans | 127 |
| | Winst-en-verliesrekening | 128 |
| | Kasstroomoverzicht | 129 |
| | Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling | 131 |
| | Grondslagen voor waardering van activa en passiva | 134 |
| | Grondslagen voor de bepaling van het resultaat | 139 |
| | Grondslagen voor het kasstroomoverzicht | 141 |
| | Toelichting op de balans | 142 |
| | Toelichting op de winst-en-verliesrekening | 155 |
| | Overige gegevens | 164 |
| 7 | OVERIGE INFORMATIE | 168 |
| | Toelichting op het jaarverslag | 169 |
| | Gecombineerde controleverklaring | 178 |
| | Kerncijfers en KPI's | 183 |
| | Personalia Algemene directie | 213 |
| | Personalia Raad van Commissarissen | 216 |
| | G4-Richtlijn Global Reporting Initiative | 218 |
| | Afkortingen en begrippen | 219 |
| | Colofon | 222 |

U HEEFT OPDRACHT GEGEVEN OM HET VOLLEDIGE JAARVERSLAG 2016 VAN HAVENBEDRIJF ROTTERDAM TE DOWNLOADEN.

Het Jaarverslag 2016 van Havenbedrijf Rotterdam is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (hierna PWC) en voorzien van een gecombineerde controleverklaring. Voor een volledig inzicht in de opdracht, de werkzaamheden alsmede het oordeel van PWC, verwijzen wij u naar het hoofdstuk 'Overige informatie' de paragrafen 'Toelichting op het jaarverslag' en 'Gecombineerde controleverklaring' in deze PDF. Havenbedrijf Rotterdam besteedt uiterste zorg aan het toegankelijk, correct en compleet houden van de inhoud van de digitale versie van het jaarverslag 2016. In geval van verschillen of inconsistenties tussen het digitale jaarverslag op deze site en het originele, door PWC gewaarmerkte jaarverslag, prevaleert de laatste. Het originele jaarverslag is neergelegd ten kantore van Havenbedrijf Rotterdam N.V. U kunt de gecombineerde controleverklaring ook op de website van het Jaarverslag 2016 van Havenbedrijf Rotterdam raadplegen onder 'Overige informatie', label 'Controleverklaring' in de online publicatie, bereikbaar via <https://jaarverslag2016.portofrotterdam.com>.



1

INLEIDING

1.1 Voorwoord Algemene directie

De missie van het Havenbedrijf Rotterdam is “het creëren van economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse”. De benadering om naast economische ook maatschappelijke aspecten mee te wegen en daarover een constante dialoog te voeren met onze stakeholders, is vanzelfsprekend voor ons als beheerder en ontwikkelaar van Europa's grootste haven- en industriecomplex. Samen met onze belangrijkste stakeholders brengen we jaarlijks in de Staat van de Haven de prestaties van de gehele haven op uiteenlopende terreinen in beeld: van toegevoegde waarde tot werkgelegenheid en luchtkwaliteit. De geïntegreerde besturing is al sinds jaar en dag ingebed in onze bedrijfsvoering. Het jaarverslag wordt daarom al sinds 2010 vergezeld van een geïntegreerde accountantsverklaring, destijds een primeur.

In 2016 hebben we met het oog op de maatschappelijke benadering van projecten en investeringen een nieuw Corporate Social Responsibility (CSR) statement vastgesteld dat de verklaring over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen uit 2006 vervangt. Het CSR-statement geeft aan hoe wij een positieve maatschappelijke impact beogen en hoe wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen. De vanzelfsprekendheid om ontwikkelingen en projecten zowel op maatschappelijke als op economische aspecten te benaderen neemt alleen maar toe met de twee grote uitdagingen waar we voor staan: digitalisering en de energietransitie.

Digitalisering en automatisering bieden grote kansen om met name logistieke processen efficiënter te maken. Dat verlaagt zowel de kosten als de milieubelasting, en is goed voor de concurrentiepositie. Wij zijn in 2016 gestart met het opzetten van verschillende pilots in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven om data transparanter te maken en op basis daarvan de efficiency van het transport van met name containers tussen de haven en het achterland te vergroten. In de haven zelf werken we aan het realtime beschikbaar maken van planningsinformatie voor de afhandeling van schepen om de dienstverlening aan zeeschepen efficiënter te organiseren.

Met de ratificatie van het klimaatakkoord van Parijs heeft de energietransitie een krachtige impuls gekregen. We staan als samenleving in het algemeen en als haven- en industriecomplex in het bijzonder voor de complexe opgave om de CO₂-uitstoot in ruim 30 jaar vrijwel volledig tot ‘nul’ terug te brengen. Het Havenbedrijf vindt dat het tempo van deze transitie in Nederland omhoog moet en heeft de ambitie het havengebied tot koploper te maken voor het ontwikkelen en grootschalig toepassen van allerlei (nieuwe) technieken om enerzijds het gebruik van fossiele energie minder milieubelastend te maken en anderzijds hernieuwbare energie en circulaire processen tot wasdom te brengen.

Het afgelopen jaar is daarom hard gewerkt aan verschillende projecten op beide terreinen. Zo is bijvoorbeeld met Shell afgesproken restwarmte te leveren aan de stadsverwarming en wordt de levering van industriewarmte uit het westelijk deel van de haven aan het Westland en Den Haag onderzocht. Voor Europa's enige project om grootschalig CO₂ af te vangen en op te slaan staan nog steeds niet alle seinen op groen. De belangrijkste horde is de aanhoudende politieke onduidelijkheid over het uitfaseren van kolencentrales. Voor LNG, een veel schonere brandstof dan diesel en stookolie, is bij Gate een kade aangelegd om bunkerschepen te kunnen bevoorraden. Op het gebied van hernieuwbare energie springt vooral de realisatie van de fabriek van Sif Group voor monopiles (masten) voor windturbines in het oog. Ontwikkeling van windparken op zee biedt kansen voor de offshoresector die zwaar te lijden heeft onder het uitblijven van investeringen in oliewinning door de aanhoudend lage olieprijs. Een andere relevante ontwikkeling is de mogelijke realisatie van een waste-2-chemicals fabriek in de Botlek. Deze moet plastic afval afbreken tot bouwstenen voor de chemie.

Dergelijke investeringen kunnen we doen omdat 2016, net als voorgaande jaren, financieel gezien een stabiel en gezond jaar was. De omzet is met 675,4 miljoen euro ongeveer gelijk gebleven (-/- 0,2%), net als de EBITDA van 447,6 miljoen euro (+ 2,1%). Hiermee is ons vermogen om die investeringen te doen in de haven die duurzame economische en

maatschappelijke waardecreatie mogelijk maken gegroeid. In het voorjaar is een deel van het rentederivaat afgekocht. Enkele kleine incidentele balanswijzigingen leiden uiteindelijk tot een hogere winst. Deze bedraagt over 2016 222,2 miljoen euro (+ 5,0%). Doordat Nederlandse havens vanaf 2017 vennootschapsbelasting moeten afdragen zal de netto winst significant dalen. Vennootschapsbelasting enerzijds en investeringen in infrastructuur en ontwikkelingen als digitalisering en energietransitie anderzijds, maken dat we de komende jaren meer nog dan in het verleden goed moeten sturen op onze uitgaven. Onze investeringen in met name infrastructuur dragen in belangrijke mate bij aan een aantrekkelijk investeringsklimaat voor onze klanten en moeten daarom op peil blijven.

Dat de haven een goed investeringsklimaat heeft blijkt uit de op dit moment lopende investeringen van ongeveer twee miljard euro in de drie olieraffinaderijen van ExxonMobil, Shell en Gunvor. Tegelijkertijd zorgt de aanhoudende politieke discussie over het sluiten van net in gebruik genomen kolencentrales voor onzekerheid over de betrouwbaarheid en de koers van het overheidsbeleid. Dit raakt ook de droge bulk sector. De droge bulk overslag, met name kolen en erts, lieten een daling zien ten opzichte van 2015. De overslag van containers steeg 1,2% tot 12,4 miljoen TEU (twenty feet equivalent unit, de eenheidsmaat voor containers) en 0,6% in gewicht tot 127,1 miljoen ton. In het tweede halfjaar heeft de containeroverslag zich sterk verbeterd: er werd 4,9% meer overgeslagen dan in dezelfde periode het jaar ervoor. De investeringen in de afgelopen jaren in containerterminals op de Maasvlakte lijken hun vruchten te gaan afwerpen. De nieuwe vaarschema's van de containerrederijen die in de loop van dit jaar ingaan laten zien dat Rotterdam met name op de routes naar het Verre Oosten, goed voor de helft van het totale containervolume, een sterke positie heeft ten opzichte van de omliggende havens.

De hiervoor geschetste ontwikkelingen in de bestaande, omvangrijke sectoren als containers, tankopslag en raffinage, de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en energietransitie, de invoering van vennootschapsbelasting in combinatie met onze financiële positie en resultaten alsook die op maatschappelijk gebied maken dat we de toekomst met vertrouwen tegemoet treden.

Wij bedanken onze medewerkers voor hun toewijding, grote betrokkenheid en flexibiliteit in 2016. Wij rekenen ook in 2017 op hun inzet om gezamenlijk bij te dragen aan een duurzame toekomst voor de Rotterdamse haven. Tot slot bedanken we onze klanten met wie wij ook in 2016 gezamenlijk hebben gewerkt aan duurzame groei.

Havenbedrijf Rotterdam N.V.
Rotterdam, 22 februari 2017

de Algemene directie
Allard Castelein, Ronald Paul en Paul Smits

1.2 Bericht van de Raad van Commissarissen

De haven van Rotterdam staat voor complexe opgaves. Het in Parijs gesloten Klimaatakkoord vraagt om versnelde actie om tot sterke reductie van broeikasgassen zoals CO₂ te komen. Wil de haven ook in de toekomst een vitaal industriecluster huisvesten, dan is een voortvarende aanpak van dit vraagstuk nodig. De Raad van Commissarissen voert een constante dialoog met de directie over de uitdagingen, kansen en dilemma's die hieruit voortkomen. Zo heeft de Raad van Commissarissen in november 2016 met de directie een bezoek gebracht aan Uniper waar deze dilemma's zijn besproken.

Digitalisering biedt kansen om de efficiëntie en de betrouwbaarheid van de logistieke keten te vergroten. Het Havenbedrijf Rotterdam wil het verschil maken met digitalisering en de slimste haven van de wereld zijn. Om dit te bereiken is digitalisering benoemd tot een strategisch thema. Ter gelegenheid van de jaarlijkse strategische sessie is de Raad van Commissarissen door het team dat zich geheel toelegt op dit thema geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van digitalisering.

Eén van de ambities uit de ondernemingsstrategie van het Havenbedrijf is de ambitie koploper te zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten. In dat kader wordt ingezet op nieuwe kansen voor de offshore industrie, die het op dit moment niet makkelijk heeft. Aandacht was er dit jaar voor 'decommissioning' (ontmanteling van olie- & gasplatforms). De Raad van Commissarissen heeft in mei 2016 een bezoek gebracht aan de Pioneering Spirit, die is afgebouwd in het binnenmeer van de Tweede Maasvlakte. De Pioneering Spirit is speciaal ontworpen voor het verwijderen van grote boorplatforms. Daarnaast is het schip ook het grootste pijplegschip ter wereld.

Het Havenbedrijf Rotterdam zal vanaf 2017 vennootschapsbelasting betalen. Dit thema heeft een grote rol gehad in bijna alle vergaderingen in 2016. Directie en Raad van Commissarissen hebben in dat kader gesproken over de impact op het gelijke speelveld tussen de zeehavens op het investerend vermogen van het Havenbedrijf maar ook over praktische implementatievraagstukken. En hebben de verwachting uitgesproken dat de overheid bereid zal zijn mee te denken over mogelijke maatregelen ter compensatie.

2016 is ook het jaar geweest van het bereiken van het Werkzekerheidsakkoord, dat arbeidsrust biedt aan de containersector in Rotterdam en het imago van de haven sterkt. En ook het jaar van het vaststellen van een CSR-statement, waarmee invulling wordt gegeven de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het Havenbedrijf.

De Raad van Commissarissen heeft in 2016 het aangaan van een deelneming in Indonesië gericht op de mogelijke ontwikkeling van de haven van Kuala Tanjung besproken en ondersteund.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in 2016 uit Rutger van Slobbe (voorzitter), Robert Frohn, Timo Huges (t/m 29 februari 2016), Mel Kroon en Miriam Maes. De Raad van Commissarissen verwacht dat de Algemene vergadering van Aandeelhouders in het eerste kwartaal van 2017 kan besluiten op de voordracht van de Raad van Commissarissen tot invulling van de openstaande vacature.

Bijeenkomsten Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft in 2016 vijf keer vergaderd. De vergaderingen bestonden uit reguliere vergaderingen, een strategische sessie en een telefonische vergadering over de halfjaarcijfers. Nagenoeg alle vergaderingen zijn door alle leden van de Raad van Commissarissen bijgewoond.

Zoals gebruikelijk heeft de Raad van Commissarissen ook één keer per jaar overleg met de OR. Dit jaar was het thema van de bijeenkomst "Van buiten naar binnen" en is onder meer gesproken over de strategische thema's maar ook over de interne bedrijfsvoering. De Raad van Commissarissen waardeert de constructieve dialoog met de OR.

Commissies

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

De auditcommissie bestond in 2016 uit: Robert Frohn (voorzitter), Mel Kroon en Miriam Maes. De commissie heeft vijf keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen die zijn besproken en van advies zijn voorzien richting de Raad van Commissarissen zijn: vennootschapsbelasting, financieel plan en herijking WACC.

De remuneratiecommissie bestond tot en met 29 februari 2016 uit Rutger van Slobbe en Timo Huges (voorzitter). Per 1 maart 2016 heeft Mel Kroon tijdelijk het voorzitterschap van de remuneratiecommissie overgenomen, waarbij is besloten om de onderwerpen 'benoeming' en 'beloning' van de Algemene directie te verdelen tussen Mel Kroon en Miriam Maes.

De commissie heeft twee keer vergaderd en daarnaast heeft met het oog op de dynamiek van de lopende dossiers veelvuldig buiten vergadering overleg plaatsgevonden. De belangrijkste onderwerpen die zijn besproken en van advies zijn voorzien richting de Raad van Commissarissen zijn: bevindingen van de externe accountant, targets Algemene directie 2016, (her-)benoemingen in de Algemene directie en de Raad van Commissarissen 2016/2017 en het beloningsbeleid. De functioneringsgesprekken met de leden van de directie zijn door de leden van de remuneratiecommissie gevoerd.

Woord van dank

De Raad van Commissarissen dankt alle medewerkers, de OR en de directie voor hun inzet en hun betrokkenheid. Richting aandeelhouders ook een woord van dank voor de open dialoog en discussie en hun betrokkenheid bij het Havenbedrijf Rotterdam.

Rotterdam, 22 februari 2017

Raad van Commissarissen

Rutger van Slobbe (voorzitter)

Robert Frohn

Mel Kroon

Miriam Maes

1.3 In het kort

2016 in cijfers



Goederenoverslag

De overslag is in 2016 met 1,1% afgenomen, met name door afnemende droge bulkoverslag.



Financieel resultaat

De omzet van het Havenbedrijf Rotterdam nam in 2016 met 0,2% af naar 675,4 miljoen euro.



Investeringen

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



Schone scheepvaart

Het Havenbedrijf Rotterdam stimuleert schone scheepvaart door schepen met een ESI of Green Award certificering te belonen met kortingen op de havengelden.



0 MAJOR INCIDENTS

Veiligheid

Veiligheid is een van onze topprioriteiten. In 2016 vonden er geen zeer ernstige ongevallen in de scheepvaart plaats.



29.022 ZEESCHEPEN

Scheepsbezoeken

Het aantal zeeschepen en het aantal scheepsbewegingen is in 2016 nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.



TEVREDENHEID VAN DE KLANT 7,4

Klanttevredenheid

Onze klanten geven ons een 7,4 op klanttevredenheid in het klantbelevingsonderzoek. De 'ease of doing business' is een verbeterpunt.



BEVLOGEN EN BETROKKEN MEDEWERKERS 39,5 %

Mens en organisatie

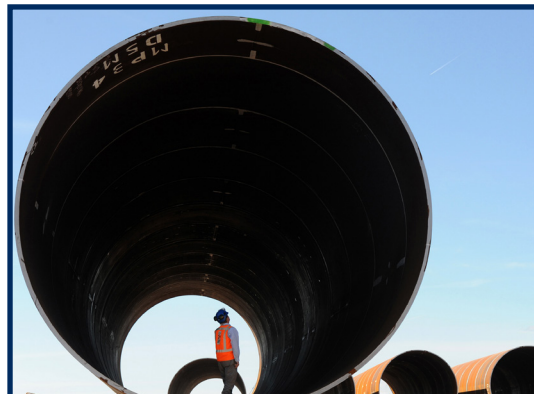
Uit het medewerkersonderzoek van 2016 blijkt dat het percentage bevlogen én betrokken medewerkers is gestegen van 33% to 39,5%.

Mijlpalen 2016



Opening RAMLAB

Op 30 november 2016 is RAMLAB geopend op RDM Rotterdam. Dit is het eerste fieldlab met 3D-metaalprinters dat zich richt op de havengerelateerde industrie.



ingebruikname productielocatie Sif

Sif heeft de productielocatie voor fundatiepalen voor de offshore windindustrie op Maasvlakte 2 in gebruik genomen.



Eerste zeeschip bunkert LNG

In 2016 verstrekten wij voor het eerst de LNG-bunkerkorting: aan het zeeschip de TERNsund.



Aanstelling Port Cyber Resilience Officer

Om de weerbaarheid tegen cyberaanvallen te vergroten is de (Rijks-)Havenmeester aangesteld als Port Cyber Resilience Officer (Port CRO).



Versnelling van de energietransitie

Het Havenbedrijf Rotterdam roept op tot versnelling van de energietransitie en wil daarin een voortrekkersrol spelen.



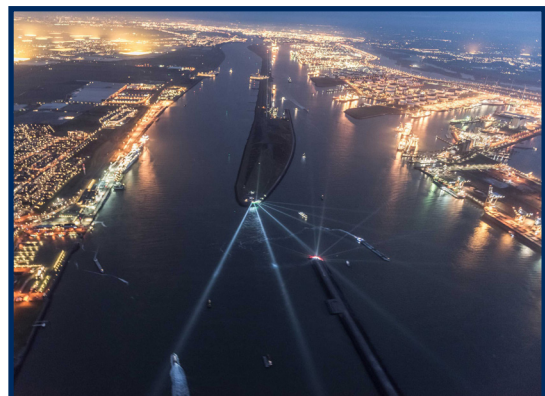
Werkzekerheidsakkoord

De vakbonden, de Rotterdamse containerbedrijven en het Havenbedrijf Rotterdam bereikten een akkoord over de werkgelegenheid in de containersector.



Waste-2-chemicals-fabriek

De haven van Rotterdam is de beoogde vestigingslocatie voor een waste-2-chemicals-fabriek op basis van het Enerkem-proces.



Verbreding Breeddiep

De breedte van de vaarweg tussen het Calandkanaal en de Nieuwe Waterweg is toegenomen van 75 tot 350 meter met een grotere doorvaartcapaciteit tot gevolg.

VERSLAG VAN
HET HAVENBEDRIJF

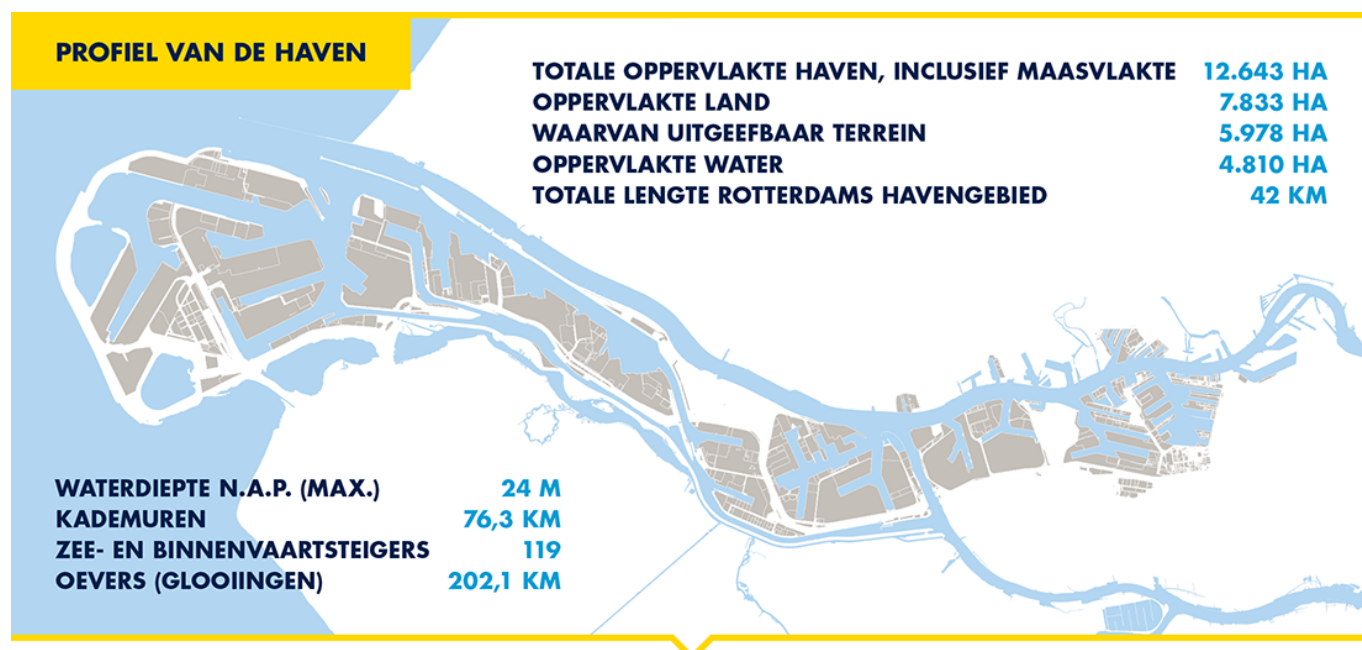


HAVEN EN HAVENBEDRIJF

2.1 Over de haven van Rotterdam

Het havengebied

De haven van Rotterdam is met een totale overslag van 461 miljoen ton goederen ook in 2016 de grootste zeehaven van Europa. De haven dankt haar leidende positie onder andere aan de uitstekende bereikbaarheid via zee en de goede achterlandverbindingen. Met een maximale waterdiepte van 24 meter is de Rotterdamse haven als enige haven in Noordwest-Europa onbeperkt toegankelijk voor de meest diepstekende schepen. In de haven komen zeevaart, binnenvaart, spoor, weg en pijpleiding samen en de haven biedt digitale dienstverlening om goederenketens optimaal in te richten. In 2016 arriveerden 29.022 zeeschepen in de haven van Rotterdam.



Logistiek en industrie

De Rotterdamse haven is een hub voor internationale goederenstromen. Op de terminals vindt op- en overslag van containers, stukgoed, droge bulk en nat massagoed plaats. Daarnaast is het Rotterdamse havengebied met meer dan 45 chemiebedrijven en vijf olieraffinaderijen een van 's werelds grootste olie- en chemiecentra. De specialisatie van de Rotterdamse haven in fossiel is, gezien de ontwikkelingen op het gebied van klimaat en grondstoffenschaarste, een zwakte. Tegelijkertijd biedt deze specialisatie ook kansen om koploper te worden op het gebied van energietransitie.

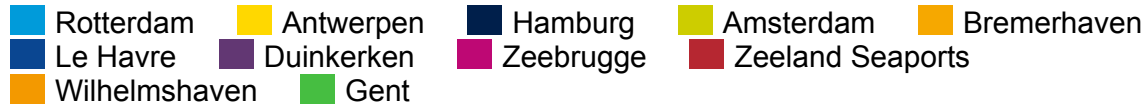
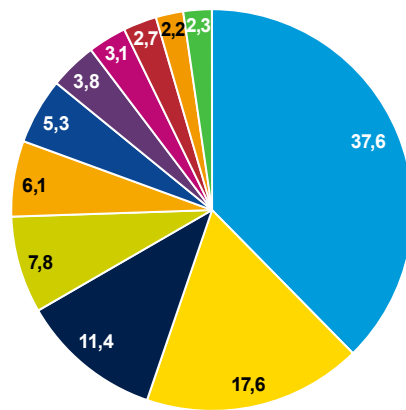
Hamburg-Le Havre range

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

Marktaandeel Hamburg-Le Havre range

Marktaandelen Hamburg-Le Havre range in 2016

(in %)



De marktaandelen zijn gebaseerd op de overslagcijfers t/m het derde kwartaal

2.2 Over het Havenbedrijf Rotterdam

Onze organisatie

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

Onze doelen

De statutaire doelen van het Havenbedrijf Rotterdam zijn:

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

Missie

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

Onze kernwaarden

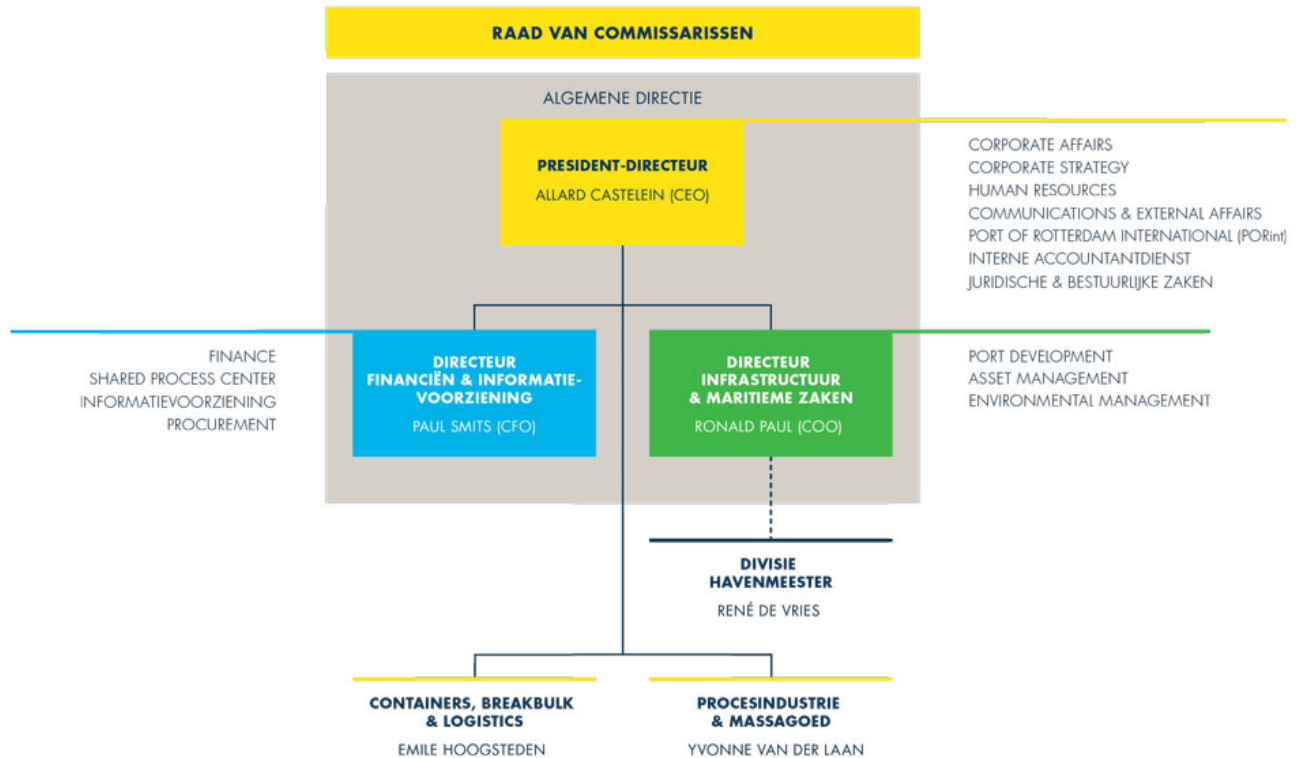
Onze kernwaarden zijn de belangrijkste waarden in onze organisatie. Ze helpen ons om ons werk te doen, samenwerking te bevorderen en de Ondernemingsstrategie te realiseren. Ook geven ze aan hoe wij door de buitenwereld gezien willen worden.

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

Organogram

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam zijn afdelingen verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het onderhoud van het haven- en industriegebied. Daarnaast kent het Havenbedrijf Rotterdam commerciële afdelingen die verantwoordelijk zijn voor het vinden en binden van bedrijven die actief zijn in de haven. De Divisie Havenmeester voert namens de (Rijks)Havenmeester publiekrechtelijke taken uit, zoals verkeersbegeleiding, inspectie en incidentenbestrijding.

ORGANOGRAM HAVENBEDRIJF ROTTERDAM



Corporate governance

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

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

De Algemene directie heeft de dagelijkse leiding over de onderneming. De onafhankelijke Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Algemene directie en de gang van zaken in de onderneming. De aandeelhouders gemeente Rotterdam (70,83%) en het Rijk (29,17%) oefenen invloed uit op de vennootschap door middel van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De bevoegdheden van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn vastgelegd in de wet en de statuten.

Onze stakeholders

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



Behoud en versterking van de Rotterdamse haven kan alleen in samenwerking en dialoog met bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke partners en omwonenden. De haven moet kunnen groeien in balans met haar omgeving. Wij hechten grote waarde aan transparantie, eerlijkheid en respect voor verschillende gezichtspunten en belangen en gaan de dialoog met onze stakeholders proactief en structureel aan. [Lees meer onder Stakeholderbetrokkenheid.](#)

Corporate social responsibility

In 2016 hebben wij een Corporate Social Responsibility-statement opgesteld en geïntroduceerd. Dit CSR-statement laat zien hoe wij positieve maatschappelijke impact hebben en hoe wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen. Het CSR-statement vervangt onze mvo-verklaring.

Met de introductie van het CSR-statement willen we bereiken dat belangrijke maatschappelijke thema's zoals veiligheid en integriteit in het DNA van de medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam worden verankerd. Het statement beoogt richting te geven aan ons handelen en dilemma's in de dagelijkse praktijk beter bespreekbaar te maken. Eind 2016 is het statement gelanceerd.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STATEMENT. BUILDING A SUSTAINABLE FUTURE.

Het CSR-statement luidt:

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

Download

Bekijk het door onze CEO ondertekende CSR-statement.

CSR-verantwoordelijkheden

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam is het uitgangspunt dat CSR in de business is geïntegreerd en dat elke manager verantwoordelijk is voor CSR in zijn functiegebied. Daarnaast heeft CSR vanaf 2016 een expliciete plaats gekregen in onze organisatie:

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

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

Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen

De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen hebben aan de basis gestaan van ons nieuwe CSR-statement. De doelstellingen zijn in 2015 door de Verenigde Naties aangenomen en vormen het nieuwe internationale referentiepunt voor duurzame ontwikkeling voor alle landen in de wereld. Bij de lancering van het duurzaamheidsverslag van Antwerpen verkenden wij samen met de haven van Antwerpen hoe koplopers op het gebied van duurzame havenontwikkeling kunnen bijdragen aan de geformuleerde doelen. Dit resulteerde in een dialoog tijdens een publieke bijeenkomst in Antwerpen.

In 2016 kreeg het bepalen van onze bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen een vervolg bij de formulering en vaststelling van ons CSR-statement. Met de gekozen thema's en onderliggende onderwerpen in het statement wil het Havenbedrijf Rotterdam een bijdrage leveren aan dertien van de zeventien doelstellingen. Deze staan in de volgende afbeelding weergegeven:



Veilige & Gezonde omgeving

Doelstelling 3: goede gezondheid en welzijn

Doelstelling 11: duurzame steden en gemeenschappen

Doelstelling 14: leven in het water

Doelstelling 15: leven op het land

Klimaat & Energie

Doelstelling 7: betaalbare en duurzame energie

Doelstelling 9: industrie, innovatie en infrastructuur

Doelstelling 13: klimaatactie

Mens & Werk

Doelstelling 4: kwaliteitsonderwijs

Doelstelling 5: gendergelijkheid

Doelstelling 8: eerlijk werk en economische groei

Doelstelling 10: ongelijkheid verminderen

Doelstelling 12: verantwoorde consumptie en productie

Doelstelling 17: partnerschap om doelstellingen te bereiken

Het Havenbedrijf Rotterdam levert geen bijdrage aan de doelstellingen 1, 2, 6 en 16, omdat deze geen directie relatie hebben met onze corebusiness en de verwachtingen van onze stakeholders.

Ketenverantwoordelijkheid

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft twee kernactiviteiten: 1) het ontwikkelen, uitgeven en beheren van haventerreinen en 2) het zorgen voor een veilige, schone, vlotte en beveiligde scheepvaart. Maar wij doen meer naast deze twee kernactiviteiten. Wij nemen op verschillende manieren verantwoordelijkheid om het beter functioneren van de keten rondom onze kernactiviteiten te beïnvloeden. Onze keten ziet er als volgt uit:

WAARDEKETEN



De rol die wij in de keten vervullen is afhankelijk van de relatie tussen een ketenvraagstuk en onze kernactiviteiten, de economische of maatschappelijke impact en ons handelingsperspectief. Hier volgt een selectie concrete voorbeelden van de manier waarop wij onze verantwoordelijkheid op verschillende plaatsen in de keten invulden.

A – Haven

- Leiden van de [sociale dialoog](#) in de haven;
- Dialoog over [integrale veiligheid](#).

B – Transport naar haven via zeeschepen

- Kortingen voor schone scheepvaart zoals [ESI en Green Award](#);
- Lobby voor [CO2-reductieplan zeevaart](#);
- Lobby voor [SECA/NECA](#) (Sulphur Emission Control Area en Nitrogen Emission Control Area);
- Participatie in het BICEPS-netwerk voor [verduurzaming van scheepvaart](#).

C – Transport naar achterland via weg, spoor of binnenvaart

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

D – Ruw materiaal (lading)

Door de handel en doorvoer van goederen via Rotterdam kan onze haven betrokken raken bij ethische of duurzaamheids- en veiligheidskwesties elders in de wereld. Het Havenbedrijf Rotterdam is daarom ook buiten de haven betrokken bij maatschappelijke initiatieven. Zo zijn wij aangesloten bij [Bettercoal](#) dat zich inzet voor een verantwoorde manier van kolendelving. En wij zijn sponsor van de documentaire [Sea Blind](#) die aandacht besteedt aan de effecten van emissies van zeescheepvaart op arctische gebieden.

Voor de bepaling van onze rol in de verduurzaming van handelsketens is een afwegingskader beschikbaar. Hiermee kunnen wij per situatie een zorgvuldige afweging maken of wij een effectieve rol kunnen vervullen. Afhankelijk van de relatie met onze corebusiness en onze beïnvloedingsmogelijkheden kan onze rol een faciliterend, stimulerend of regisserend karakter hebben.

Wij werken samen met verschillende partijen om onze impact in de verduurzaming van ketens te vergroten. Concrete voorbeelden hiervan zijn de samenwerkingen met:

- andere internationale zeehavens in de incentive-regelingen ESI en Green Award om schonere scheepvaart te stimuleren;
- andere Nederlandse havens in het lidmaatschap van Bettercoal om een verantwoorde manier van delven van kolen te bevorderen;
- de gemeente Rotterdam en Rijkswaterstaat in de Verkeersonderneming om de bereikbaarheid in de regio te verbeteren;
- overheden, bedrijven en natuurorganisaties in de Programmatische Aanpak Stikstof om stikstofdeposities op beschermde natuurgebieden aan te pakken;
- omliggende gemeentes in het regionaal afsprakenkader Geluid en Ruimtelijke Ontwikkeling om de geluidsbelasting in de regio te beheersen.

CSR in de inkoopketen

Wij hanteren bij onze aanbestedingen het Uniform Europees Aanbestedingsdocument. Daarin vullen aannemers een eigen verklaring in die toeziet op uitsluitingsgronden zoals veroordelingen voor witwassen, fraude, (financiering van) terrorisme, kinderarbeid, mededingingsbeperkende maatregelen etc. We hebben de mogelijkheid om partijen uit te sluiten die in strijd met dergelijke codes geopereerd hebben. Eventuele overtredingen van wetgeving kunnen leiden tot aanscherping van contractbepalingen. Verder wordt bij selectie van onze aannemers gevraagd naar VCA (Veiligheids Checklist Aannemers) en ISO 14001 (milieuzorg).

Veiligheid bij aanbestedingen

Voor de werken die wij hebben aanbesteed, zijn op basis van de gestandaardiseerde methode RAW 2015 (Rationalisatie en Automatisering Grond-, Weg-, en Wegenbouw) en UAV 2012 (Uniforme Administratieve Voorwaarden) eisen over veilig werken door de aannemer van toepassing. Dit omvat onder andere de eis van een Veiligheids- en Gezondheidsplan. Daarnaast ontvangt het Havenbedrijf Rotterdam meldingen van ongevallen op werken en haalt hier lessons learned uit. Tenslotte voeren wij zogenaamde Safety Walks uit op uitvoeringswerken, gericht op het verhogen van de veiligheid. Het management dat de werken laat uitvoeren heeft veiligheid opgenomen in haar managementrapportages. Bij zeer ernstige ongevallen wordt dit gerapporteerd aan de directie van Havenbedrijf Rotterdam.

Stimuleren van verduurzaming bij opdrachtnemers

Binnen het Havenbedrijf Rotterdam kijken we naar mogelijkheden om onze opdrachtnemers te stimuleren om te verduurzamen. In een in 2014 gesloten contract voor (onderhouds-) baggerwerkzaamheden is voor het eerst een bepaling opgenomen dat wanneer de aannemer in de eerste twaalf maanden van het contract een realistisch voorstel doet om tijdens de resterende looptijd van 28 maanden een innovatie te realiseren welke een aanzienlijke vermindering van brandstofverbruik en/of de uitstoot (NOx, SOx, PM10) op onderhavig werk teweeg brengt, wij kunnen beslissen het contract te verlengen. Bagger- & Aannemingsmaatschappij Van der Kamp heeft daartoe voorgesteld te investeren in een [LNG-aangedreven baggerschip, de Ecodelta](#). Daarop is in mei 2016 het contract met de aannemer tot 2023 is verlengd.

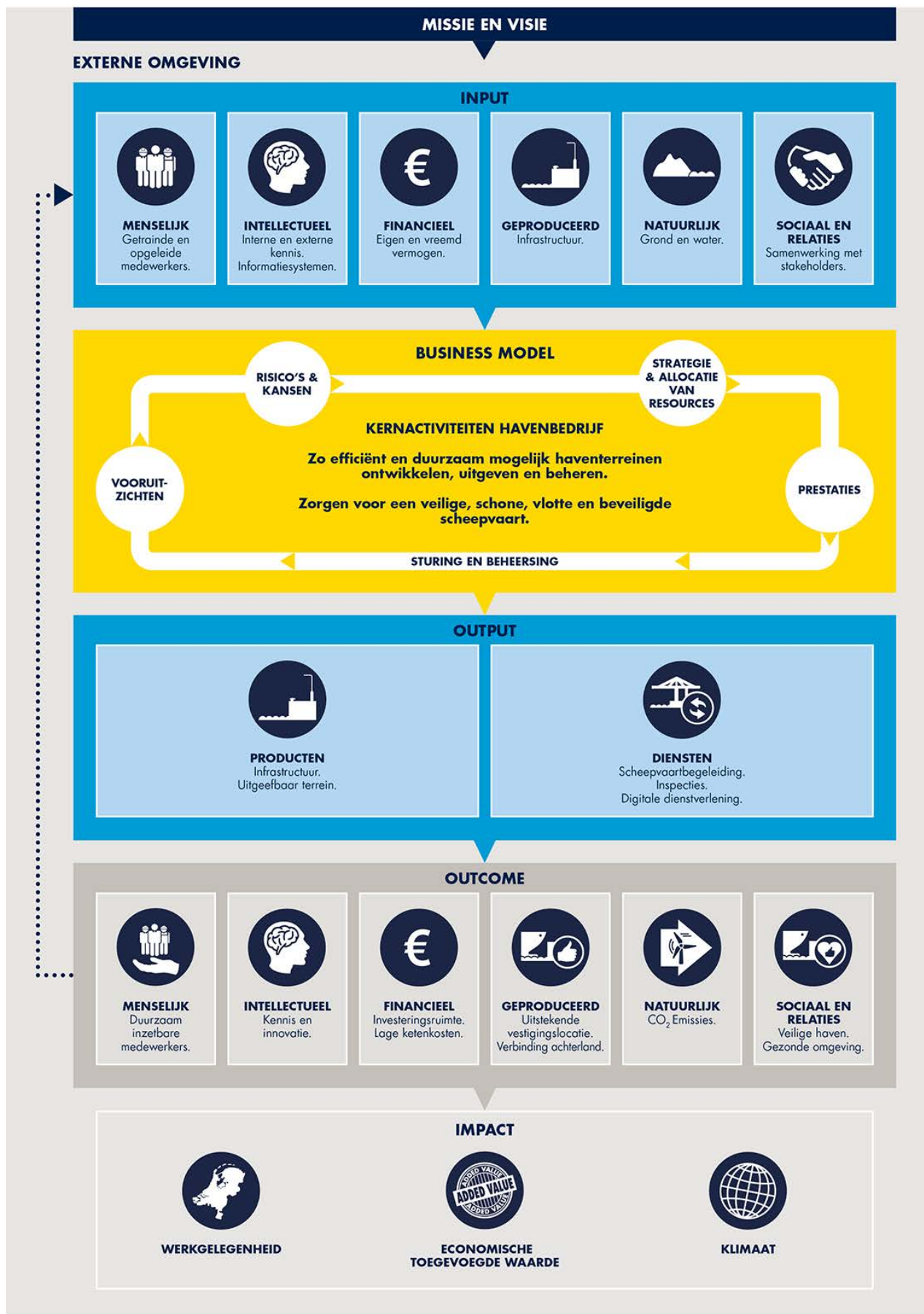
Transparantie

Het Havenbedrijf Rotterdam wil zo open mogelijk zijn over het bedrijf. Met ons geïntegreerde jaarverslag willen wij hieraan een bijdrage leveren. In dit verslag laten wij niet alleen bereikte resultaten en successen zien, maar ook dilemma's waarmee wij te maken hebben. Zie onze verslaglegging over de [kolencentrales](#), [sociale dialoog](#), [cruiseschepen](#) en de [export van 'dirty diesel'](#). Het jaarverslag wordt integraal gecontroleerd door een externe accountant. Daarnaast is het verslag in overeenstemming met de G4-richtlijnen (Core-optie) van het Global Reporting Initiative (GRI), een non-gouvernementele organisatie die wereldwijd standaarden ontwikkelt voor maatschappelijke jaarverslaggeving. Het jaarverslag van het Havenbedrijf Rotterdam behoort sinds 2011 tot de koplopersgroep (top 20) in de [transparatiebenchmark](#) van het ministerie van Economische Zaken. In 2016 stond ons jaarverslag (over het jaar 2015) op een 17e plaats in de benchmark onder 512 bedrijven in Nederland.

2.3 Hoe wij waarde creëren

Het onderstaande waardecreatieschema geeft weer hoe het Havenbedrijf Rotterdam economische en maatschappelijke waarde creëert voor zijn stakeholders en voor de maatschappij als geheel. De elementen van het model worden hier kort toegelicht en elders in dit verslag uitvoeriger beschreven.

WAARDECREATIESCHEMA



Missie en visie

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

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

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

Externe omgeving

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

Stakeholderbetrokkenheid is geïntegreerd in alles wat wij doen. Wij zijn continu met onze stakeholders in gesprek over voor hen relevante onderwerpen. Wij consulteren stakeholders voor specifieke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld nieuwe investeringen en passen waar nodig ons beleid aan. [Lees meer onder Stakeholderbetrokkenheid.](#)

Inputs

De inputs beschrijven wat wij nodig hebben om onze kernactiviteiten uit te voeren. Voor onze kernactiviteiten zijn onze 1.130 medewerkers (menselijk kapitaal) een onmisbare input. Wij investeren in hun opleiding en vitaliteit om hen goed op te leiden en daarmee duurzaam inzetbaar te houden. De kernactiviteiten worden met 61% eigen en 39% vreemd vermogen gefinancierd. Onze aandeelhouders zijn de Gemeente Rotterdam circa 70% en de Nederlandse Staat circa 30%. De jaarlijkse winst wordt deels als dividend uitgekeerd aan de aandeelhouders en de resterende winst wordt toegevoegd aan ons eigen vermogen. Het Rotterdamse havengebied (natuurlijk kapitaal: grond en water) is aan ons ter beschikking gesteld door de gemeente Rotterdam. De infrastructuur (geproduceerd kapitaal) bestaat hoofdzakelijk uit kades, steigers, wegen en pijpleidingen waarin wij zelf hebben geïnvesteerd. Ons Haven Management Informatiesysteem (Intellectueel Kapitaal: HaMIS) is in eigen beheer ontwikkeld en wordt ook in eigen beheer onderhouden. Dit is een belangrijke asset in het mogelijk maken van veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling. Voor andere informatiesystemen besteden wij het beheer uit aan ICT dienstverleners. De meeste thema's waarop wij waarde creëren spelen op het niveau van de Rotterdamse haven. Dit betekent dat wij werken aan thema's met een hoge impact, maar waar wij, als havenbedrijf, relatief weinig invloed op hebben. Onder sociaal en relationeel kapitaal verstaan wij onze samenwerkingen met diverse stakeholders, waaronder onze klanten.

Belangrijke leveranciers voor Havenbedrijf Rotterdam zijn:

- aannemers, voor aanpassingen en onderhoud haveninfrastructuur;
- baggerbedrijven, voor het op diepte houden van waterwegen;
- scheepsbouwbedrijven, voor aanschaf en onderhoud van onze vaartuigen;
- ICT-bedrijven, voor efficiënte informatievoorziening bij onder andere de scheepvaartbegeleiding;
- ingenieursbureaus.

Ten aanzien van onze klanten maken wij onderscheid tussen 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 logistiek dienstverleners hebben wij formeel geen contractuele relatie. Toch vinden wij het belangrijk om ook

een goede en hechte relatie met hen te onderhouden. Dit omdat zij grote invloed hebben op de goederenstromen. Verladingsvormen vormen daarom een derde categorie: de indirecte klanten.

Ons business model

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

- Zo efficiënt en duurzaam mogelijk haventerreinen ontwikkelen, uitgeven en beheren;
- Zorgen voor een veilige, schone, vlotte en beveiligde scheepvaart.

Ontwikkelen, uitgeven en beheren van haventerreinen

Het Havenbedrijf Rotterdam is de ontwikkelaar, beheerder en exploitant van de haven. Wij beheren, ontwikkelen en exploiteren de haventerreinen, de haveninfrastructuur en de waterwegen. Wij investeren in de ontwikkeling van grond tot uitgiftebaar terrein. Tevens investeren wij in haveninfrastructuur zoals kademuren, steigers, (water)wegen en pijpleidingen. Deze infrastructuur maakt het terrein bereikbaar en maakt overslag van goederen mogelijk. De terreinen en infrastructuur in de haven verhuren wij of geven wij in erfpacht uit aan bedrijven en dat vormt één van onze inkomstenbronnen. Zelf slaan wij geen goederen over en leveren we ook geen transportdiensten.

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



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

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

De (Rijks)Havenmeester is verantwoordelijk voor de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart. Hiervoor zorgt onze Divisie Havenmeester. De medewerkers van de Divisie Havenmeester begeleiden schepen op afstand door ze te monitoren, informeren, te adviseren en indien nodig te instrueren. Daarnaast zorgen zij met multifunctionele patrouillevaartuigen voor een vlotte en veilige begeleiding van het scheepvaartverkeer ter plekke. Ons Haven Management Informatiesysteem is in eigen beheer ontwikkeld en wordt ook in eigen beheer onderhouden. Als Port Security Officer is de Havenmeester ook verantwoordelijk voor de naleving van de beveiligingsvoorschriften voor terminals zoals vastgelegd in de Havenbeveiligingswet. De Divisie Havenmeester zorgt voor certificering volgens de International Ship and Port facility Security code (ISPS) en ziet toe op de naleving hiervan. In 2016 heeft Divisie Havenmeester 278 inspecties uitgevoerd. [Lees hier meer over onder Veiligheid.](#)

Tenslotte stimuleert het Havenbedrijf Rotterdam [schone scheepvaart](#) door middel van diverse kortingsregelingen.

Toekomstbestendige haven

Onze rol gaat verder dan de kerntaken. Het is onze missie om samen met klanten en stakeholders economische en maatschappelijke waarde te creëren door duurzame groei te realiseren in een haven van wereldklasse. De Rotterdamse haven is van waarde voor de regionale, nationale en Europese economie en wil dat ook in de toekomst blijven. Door de dynamiek in de omgeving is dit niet vanzelfsprekend. We zetten ons in om ervoor te zorgen dat het Rotterdamse haven- en industriegebied concurrerend is en blijft door tijdig in te spelen op ontwikkelingen. Dit doen we bijvoorbeeld door [samen met klanten en partners digitale toepassingen te ontwikkelen](#) die de Rotterdamse haven concurrerder maken en te werken aan de innovatiekracht van de Rotterdamse haven. Ook investeren we bijvoorbeeld met partners in [overkoepelende energie-infrastructuur](#) om ervoor te zorgen dat het industriële cluster in de haven kan verduurzamen en we brengen de haven als aantrekkelijke werkplek onder de aandacht bij jongeren, zodat er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is en blijft. De kwaliteit van onze mensen is hiervoor cruciaal. Wij investeren daarom in de ontwikkeling en vitaliteit van onze mensen, zodat ze duurzaam inzetbaar zijn.

Ontwikkelingen in onze externe omgeving, zoals energietransitie en digitalisering, zijn ingrijpend en gaan snel. Dit vraagt om aanpassingsvermogen. Daarom werken wij intern continu aan een [efficiënte en wendbare organisatie](#). Wij initiëren [samenwerkingsverbanden met stakeholders](#) om onze doelen te bereiken.

Sturing en beheersing

Havenbedrijf Rotterdam past de principes van de Nederlandse [Corporate Governance Code](#) toe. Wij kennen een jaarlijkse cyclus waarin de strategie wordt geëvalueerd en indien nodig wordt bijgesteld. De bijgestelde strategie wordt door middel van een jaarplan op organisatieniveau en werkplannen op niveau van de afdelingen vertaald naar concrete doelstellingen, activiteiten en een budget. [Lees meer over hoe wij onze sturings- en beheersingsysteem \(waaronder onze planning- en controlcyclus en ons risicomanagement\) hebben ingericht onder Sturing en beheersing.](#)

Gedurende het jaar monitoren wij onze prestaties en rapporteren hierover zowel intern als extern. Aan de hand van onze scenario's en langetermijnprognoses kijken we periodiek naar de [langetermijnvooruitzichten](#) van onze organisatie. Ook op de middellange en korte termijn bekijken wij onze vooruitzichten resulterend in een nieuwe ondernemingsstrategie (elke 5 jaar) en een strategie-update/jaarplan (jaarlijks). [Lees hier meer over onder Strategie.](#)

2.4 Materialiteit

In dit jaarverslag komen de thema's die van belang zijn voor onze stakeholders én voor de waardecreatie door het Havenbedrijf Rotterdam aan bod. De meest materiële thema's komen het eerst aan bod in de paragrafen 4.3 tot en met 4.13 van Hoofdstuk 4 'Strategie en resultaten'. De materiële thema's zijn tevens herkenbaar aan een afbeelding met de belangrijkste KPI's, bijbehorende streefwaarden en resultaten.

[Lees meer over het proces en de uitkomsten van de materialiteitsanalyse onder Selectie van de onderwerpen.](#)

De meest materiële thema's zijn:

- [CO2-emissies](#)
- [Veiligheid haven en Havenbedrijf](#)
- [Kwaliteit Scheepvaartafwikkeling](#)
- [Kwaliteit Stakeholderdialoog](#)
- [Nieuwe markten](#)
- [Groeimarkten](#)
- [Digitalisering](#)
- [Efficiënte en wendbare organisatie](#)
- [Kennis en innovatie](#)
- [Werkgelegenheid](#)

[Lees meer over het verband tussen onze materiële thema's, doelstellingen, risico's, KPI's en prestaties onder Samenhang.](#)

3

EXTERNE OMGEVING



3.1 Trends en ontwikkelingen

Het Havenbedrijf Rotterdam is alert op trends en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de wereld waarin wij opereren. De externe ontwikkelingen zijn onvoorspelbaar en volgen elkaar snel op. Ze kenmerken zich door een beperkte economische groei, verduurzaming en digitalisering. Dit vraagt van de Rotterdamse haven om tijdig extra prioriteit te geven aan de uitdagingen die hieruit voortkomen. In het afgelopen jaar hebben we naast **innovatie** nog twee thema's benoemd, waar we extra op inzetten. Dit zijn **energietransitie** en **digitalisering**. Deze thema's zijn versnellende factoren die van grote invloed zijn op de realisatie van onze Ondernemingsstrategie 2016-2020.

Energietransitie

De haven is in grote mate afhankelijk van fossiele grondstoffen, of het nu om de industrie of logistiek gaat. Het in Parijs gesloten Klimaatakkoord is daarom van groot belang voor de haven. Het akkoord vraagt om versnelde actie om tot sterke reductie van broeikasgassen zoals CO₂ te komen. Wil de haven, tegen die achtergrond, ook in de toekomst vitaal blijven, dan is een energietransitie nodig. In deze transitie gaat het verschonen van bestaande industrie hand in hand met het opbouwen van nieuwe activiteiten. Er zijn kansen op het gebied van grootschalige energiebesparing door hergebruik van restwarmte uit de Rotterdamse industrie. Maar ook op het gebied van offshore windindustrie, biobased chemie, circulaire industrie, schone brandstoffen en innovaties in de transportsector liggen kansen. Wij hebben onszelf tot doel gesteld om het haven- en industriecomplex van Rotterdam te ontwikkelen tot de plaats waar de energietransitie vorm krijgt.

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

Klimaatakkoord en Energieagenda

Het bereiken van een internationaal klimaatakkoord in Parijs in december 2015 en de ratificatie daarvan geven een duidelijke richting aan het CO₂-arm maken van de wereldeconomie ('deep decarbonisation') en het tegengaan van verdere opwarming van de aarde. Voor het eerst hebben 195 landen afgesproken om zich maximaal in te zetten om de wereldwijde temperatuurstijging onder de twee graden te houden. Het klimaatpleidooi van de EU stuurt aan op 80% tot 95% CO₂-reductie in 2050 ten opzichte van 1990.

In december 2016 presenteerde minister Henk Kamp van Economische Zaken de Energieagenda. De Energieagenda geeft aan hoe Nederland de benodigde CO₂-reductie tot 2050 wil realiseren. Het Kabinet zet onder andere in op het terugbrengen van de energievraag door middel van energiebesparing en het terugdringen van het gebruik van aardgas door het stimuleren van duurzaam opgewekte elektriciteit en duurzame warmte. Het Kabinet wil een verdere uitbreiding van stroomopwekking van windmolens op zee en in 2035 moeten alle nieuwe auto's op elektriciteit of waterstof rijden. Benzine- en dieselauto's mogen dan niet meer worden verkocht. Het wegtransport zal moeten overschakelen van fossiele naar biobrandstoffen en zuinigere motoren en de luchtvaart zal moeten overgaan op CO₂-arme brandstoffen en zal efficiënter moeten vliegen.

Toenemende investeringen in hernieuwbare energie

De investeringen in hernieuwbare energie zijn in de afgelopen jaren sterk toegenomen. Naar verwachting zal onder invloed van het Klimaatakkoord het beleggingsportfolio bij grote banken en pensioenfondsen ook steeds meer richting hernieuwbare energie verschuiven.

Vergroening van transport

Elektrificatie van auto's gaat snel. Bloomberg New Energy Finance voorspelt in 2040 wereldwijd een aandeel van 35% in de nieuwe verkochte auto's. Met de dalende prijs van batterijen en accu's is de verwachting dat de aanschafprijs van elektrische auto's binnen zes jaar even hoog zal zijn als vergelijkbare, conventionele auto's. De verwachting is dat dit tot een afnemende vraag naar benzine en diesel leidt, wat de overslag en productie in Rotterdam beïnvloedt. De overslag van olie en olieproducten is goed voor circa 40% van alle overslag in Rotterdam en de raffinaderijen in Rotterdam produceren voor ongeveer 40% brandstoffen ten behoeve van het wegtransport (benzine, diesel, LPG).

Voorlopig blijven sectoren als de scheepvaart en luchtvaart afhankelijk van fossiele brandstoffen, maar ook daarvan staat de impact internationaal hoog op de agenda's. In de Noordzee en Baltische Zee zijn al lange tijd zogenoemde 'Emission Control Area's' ingesteld. Daarmee worden rederijen die in deze zeeën varen verplicht tot het gebruik van laagzwavelige brandstof en technieken die de uitstoot van stikstof drastisch verlagen. Binnen de EU en de International Maritime Organization (IMO) is voor na 2020 een aanscherping ingesteld voor de mondiale norm voor zwavel in brandstoffen van 3.5% naar 0.5%. Deze ontwikkelingen betekenen een extra impuls voor het gebruik van hernieuwbare en schone brandstoffen, zoals LNG, waterstof en biofuels. De vergroening van de transportsector is vol onder de aandacht bij het Rotterdamse haven- en industriecomplex en schept kansen op vele terreinen. Het Havenbedrijf Rotterdam pleit naast het terugdringen van de zwavel- en stikstofuitstoot door de scheepvaart ook voor maatregelen die de CO₂-uitstoot van de sector beperken. [Lees meer over schone scheepvaart.](#)

Volatiele grondstofprijzen

Door de verminderde groei van de wereldeconomie, het overaanbod van grondstoffen als olie, koper en graan en door de sterke dollar, staan de grondstofprijzen onder druk. De impact hiervan op de sectoren verschilt. Zo doen de raffinaderijen het in Rotterdam relatief goed als gevolg van de lage olieprijs. Hier wordt fors geïnvesteerd door onder meer Shell, ExxonMobil en Gunvor. Tegelijkertijd hebben de bedrijven die betrokken zijn bij het winnen van olie het moeilijk. Ook de biobased chemiebedrijven hebben het mede door de lage olieprijs moeilijk, doordat biobased grondstoffen relatief duur zijn.

Digitalisering

Digitalisering kan tot grote efficiencylagen leiden in de logistieke keten. Er zijn dan ook binnen de logistiek steeds meer partijen die de kansen van digitalisering willen benutten, zoals terminals, forwarders, havenbedrijven en nieuwe partijen als Amazon en Flexport (expediteur met een sterke online focus). Het Havenbedrijf Rotterdam wil met digitalisering het verschil maken en daarmee voordelen bieden aan klanten. Daarnaast heeft digitalisering impact op de [arbeidsmarkt](#).

[Lees meer over digitalisering onder Efficiënte en veilige afhandeling](#)

Kansen door digitale technologieën en robotisering

De toename van internetconnectiviteit en digitale technologieën is volgens een onderzoek van McKinsey een van de krachten die de groei van 'global flows' de komende decennia doet toenemen. De ketenpartijen in de haven zien kansen om met digitalisering verdere efficiency en kostenreductie te behalen. De uitdagingen zijn echter groot en complex doordat digitalisering invloed heeft op de positie en belangen van meerdere spelers in de logistieke ketens. Het Internet of Things zorgt bovendien voor nieuwe toepassingen in de logistiek en industrie. Automatisch bestuurd auto's en trucks en autonoom varende zeeschepen worden wereldwijd al onderzocht. Ook in de Rotterdamse haven zijn al toepassingen van het Internet of Things zichtbaar, bijvoorbeeld in de vorm van het We-nose netwerk en de pilot truck platooning. Een andere technologische ontwikkeling die van invloed kan zijn op de haven en de industrie is Additive Manufacturing (onder andere laserprinten, 3D-printen). In de maritieme industrie, maintenance en de chemie is hier toenemende belangstelling voor. Digitalisering en de ontwikkeling van autonoom vervoer brengen ook nieuwe uitdagingen met zich mee, bijvoorbeeld op het gebied van [cybersecurity](#).

Wat opvalt is dat de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en robotisering niet alleen meer gevormd worden door macrotrends die gedreven worden door de grote bedrijven. Microtrends en start-ups kunnen het logistieke en het industriële landschap flink beïnvloeden in een relatief korte tijd. Start-ups spelen op een flexibele manier in op de markt. Dit is al zichtbaar in sectoren zoals de hotelindustrie (Airbnb) en de taxibranche (Uber) en ook in de logistiek (bijvoorbeeld Flexport). De Rotterdamse haven kan dit soort partijen faciliteren door ze bij elkaar te brengen en door het creëren van een excellent [innovatiemilieu](#).

Containermarkt is dynamisch

Door overcapaciteit in de containerlijnvaart staan de prijzen sterk onder druk. Voor de rederijen zijn de lage prijzen niet lang houdbaar. Zo vroeg de Zuid-Koreaanse rederij Hanjin in augustus uitstel van betaling aan en werd Hanjin Shipping Netherlands in november failliet verklaard. Een nieuwe consolidatieslag in de containersector is in volle gang. Voor de haven is het zaak om in de vaarschema's van de allianties opgenomen te blijven. De keuze van allianties is deels gebaseerd op de positie van rederijen in havens. Ondanks dat de rederijen in Rotterdam al goed geïmplementeerd zijn in de verschillende terminals, blijft er ruimte voor verbetering. Deze is onder meer te vinden in een verbetering van de [efficiency in de afhandeling van het containerschip](#) in de haven, waarop het Havenbedrijf Rotterdam samen met partners inzet. De beschikbaarheid van data en het delen van informatie en planningen spelen hierbij een voorname rol. Een belangrijk project hierbij is bijvoorbeeld Port Call Optimization.

Samenleving verandert

Veranderingen in de geopolitiek (met name immigratie) en de technologische innovaties in logistiek, industrie en energietransitie, hebben een grote impact op de arbeidsmarkt. Als gevolg van de snelle, onvoorspelbare ontwikkelingen en de opkomst van de vaak disruptieve technologieën willen bedrijven flexibel en wendbaar zijn. Dat vragen ze ook van hun werknemers. Bovendien vraagt de ontwikkeling van bijvoorbeeld autonome voertuigen, drones en IT-systemen om nieuwe kennis en andere vaardigheden. In ons jaarverslag van 2015 werd al beschreven dat het aantal directe banen op terminals weliswaar afneemt, maar dat we een groeiend aantal havengerelateerde banen zien in dienstverlening in en rond de haven, zoals bij ICT, maintenance en zakelijke dienstverlening. We verwachten dat deze trend zich doorzet. Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich in om [arbeidsmarkt en onderwijs](#) voor havengerelateerde functies op elkaar af te stemmen.

Geopolitieke ontwikkelingen beïnvloeden de wereldhandel

Gewelddadige conflicten en de politieke spanning en onzekerheid die daaruit volgen hebben een weerslag op de wereldhandel. Deze ontwikkelingen vragen van de haven, naast veranderingen van wereldhandel en transport, toenemende aandacht voor Port Security en cybersecurity. De economische sancties van de Europese Unie tegen Rusland in verband met de annexatie van de Krim en het conflict in Oekraïne zijn nog van kracht en beïnvloeden de handel. Bovendien zorgen conflicten in het Midden-Oosten en oorlog en droogte in Afrika voor een immigrantenstroom naar Europa. Hierdoor staat de herinvoering van de binnengrenzen in de Europese Unie weer op de politieke agenda's. Dit kan grote gevolgen hebben voor de transportsector, met name het wegtransport.

In 2016 stemden de Britten voor het verlaten van de Europese Unie, de zogenoemde Brexit. Als gevolg van de stemming voorziet onder meer ABN AMRO voor 2017 minder economische groei in de eurozone en Nederland. Het is nog onduidelijk wat de Brexit op de middellange en lange termijn voor gevolgen heeft voor de handel en het transport, maar het zal naar verwachting zijn weerslag hebben op de buitenlandse investeringen. Ook kan de Brexit van invloed zijn op het goederenvervoer tussen Rotterdam en het Verenigd Koninkrijk, dat momenteel goed is voor circa 10% van de Rotterdamse overslag.

One-Belt-One-Road

Een nieuwe ontwikkeling is de Chinese 'One-Belt-One-Road'-strategie, die zich richt op het uitbreiden van de verbindingen tussen China, Europa en overig Azië over zee en land. Aangezien ongeveer een kwart van de inkomende lading in Rotterdam uit China komt, kan deze ontwikkeling de ladingstromen beïnvloeden. Het spoorvervoer wint aan belang en de havens in Zuidoost-Europa kunnen daardoor een belangrijkere rol gaan spelen in de Europese logistiek. Hier zijn flinke investeringen gepland. Het aansluiten op deze ontwikkeling biedt kansen voor Rotterdam als belangrijke Europese hub voor Chinese lading, maar kan eveneens toenemende concurrentie betekenen vanuit de havens rond de Middellandse Zee.

Gelijk speelveld

Op 21 januari 2016 heeft de Europese Commissie bekendgemaakt dat de vrijstelling van de vennootschapsbelastingplicht voor Nederlandse zeehavens als staatssteun wordt gekwalificeerd. De Nederlandse Staat heeft de wetgeving aangepast waardoor de vrijstelling voor de Nederlandse Zeehavens wordt opgeheven. Dit betekent dat het Havenbedrijf Rotterdam per 1 januari 2017 [vennootschapsbelasting](#) moet betalen. Dit terwijl concurrerende zeehavens in Europa dit in onze ogen niet hoeven en diverse zeehavens staatssteun ontvangen. De opheffing van de vrijstelling heeft impact op het gelijke speelveld tussen de zeehavens en op het investerend vermogen van het Havenbedrijf.

Beperkte economische groei blijft aanhouden

Mede door de toenemende geopolitieke spanningen en onzekerheden in de maatschappij zijn de voorspellingen voor de groei van de wereldhandel verder verslechterd. In zowel Amerika als China is er weliswaar sprake van economische groei, wel is deze zwakker dan in voorgaande jaren. Ten opzichte van eerdere verwachtingen zal de economische groei over een langere periode beperkt zijn. De afzwakking van de groei van de Chinese economie, de sterke dollar, de structureel lagere groei van de wereldhandel in de komende decennia en de verder dalende grondstofprijzen zijn volgens het Internationaal Monetair Fonds (IMF) risico's met betrekking tot de economische groei. De verkiezing van de nieuwe president van de Verenigde Staten brengt onzekerheid met zich mee voor de wereldhandel. Tijdens zijn campagne heeft hij zich geprofileerd met plannen om de Amerikaanse handel en economie te beschermen.

De langdurig lagere groeiverwachtingen van de wereldeconomie hebben de komende jaren impact op de goederenstromen in Rotterdam. [Lees meer over de impact op de goederenstromen onder Toekomstverwachting.](#)

3.2 Toekomstverwachting

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

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

Vier scenario's

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



Het Havenbedrijf Rotterdam heeft vier scenario's opgesteld met betrekking tot de impact van de energietransitie en de groei van de wereldhandel op de bestaande goederenstromen in Rotterdamse haven. Lees meer over deze scenario's in de [Voortgangsrapportage 2016 op de Havenvisie 2030](#).

Gevolgen voor de bestaande goederenstromen

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

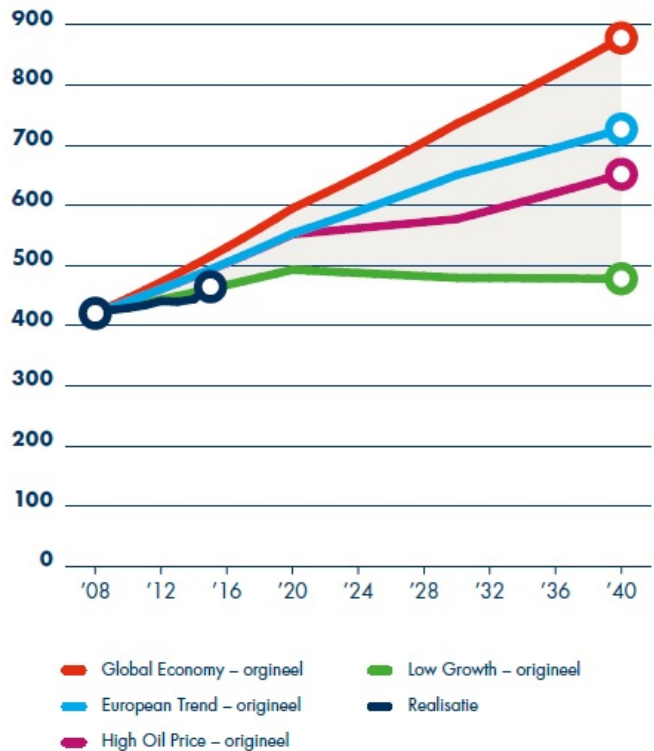
Nieuwe prognoses bestaande goederenstromen

in mln ton



Prognoses bestaande goederenstromen Havenvisie 2030

in mln ton



Ontwikkelen van nieuwe markten

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

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

3.3 Stakeholderbetrokkenheid

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

Wij identificeren de volgende groepen van stakeholders:

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

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

Stakeholderbetrokkenheid in 2016

Onderstaand schema geeft weer hoe wij op structurele wijze de dialoog met deze stakeholders aangaan en wat de gespreksonderwerpen zoal zijn. Daarnaast spreken we stakeholders tijdens formele en informele bijeenkomsten indien gewenst en/of noodzakelijk.

| Groep belanghebbenden | Dialoogwijze en frequentie | Belangrijke agendapunten |
|-----------------------|---|--|
| Klanten | Meerdere contactmomenten per jaar op verschillende niveaus Dialoog met klanten in het kader van klantonderzoek | Algemene marktontwikkelingen, specifieke klantontwikkelingen |
| Aandeelhouders | Aandeelhoudersvergadering (1x per jaar) Aandeelhouderscommissie (4x per jaar) | Strategische bedrijfsvoering, financiële situatie |
| Rijksoverheid | Ministeries: Bestuurlijke overleggen met diverse directies, DG's en SG's (1x per jaar per directie) | Mainportbeleid, Omgevingswet |
| Rijksoverheid-Kabinet | Bestuurlijk overleg met diverse ministers en staatssecretarissen (1x per jaar per minister/staatssecretaris) | Mainportbeleid, Omgevingswet |

| Groep belanghebbenden | Dialogwijze en frequentie | Belangrijke agendapunten |
|---|--|---|
| Rijksoverheid-Parlement | Overleg met fractievoorzitters Eerste en Tweede Kamer (1x per 2 jaar) Overleg met woordvoerders haven van de Tweede Kamer (periodiek) | Mainportbeleid, Omgevingswet |
| Gemeente Rotterdam | Politiek-bestuurlijk overleg met Wethouder Haven (1x per maand) Ambtelijk overleg met Directies gemeentelijke diensten (1x per maand) Gemeenteraad (2x per jaar) Bestuursdienst (2x per jaar) | Windenergie, cruisevaart, duurzaamheid, milieuthema's waaronder geluid |
| Provincies, Intergemeentelijke samenwerking & Waterschappen | Bestuurlijk Overleg (1x per jaar) | Windenergie, werkgelegenheid, milieu-impact waaronder waterkwaliteit |
| Regiogemeenten en gebiedscommissies | Regionaal bestuurlijk overleg met alle regionale colleges B&W gezamenlijk (1x per jaar) Overleg met ieder college B&W afzonderlijk (1-4x per jaar) | Leefbaarheid, bereikbaarheid, milieu, geluid, recreatie, werkgelegenheid |
| Havenbedrijven NL | Directieoverleg (1-4x per jaar) | Havensamenwerking |
| Lokaal bevoegd gezag | Directieoverleg en Regionaal Directieoverleg (4x per jaar) | Vergunningen en handhaving |
| Deltalinqs | Overleg met bestuur en directie (4x per jaar) | Arbeidsmarkt en onderwijs, vestigingsklimaat en level playing field, digitalisering, energietransitie |
| Brancheorganisaties overig | Overleg met voorzitter en directie (1x per 2 jaar tot 4x per jaar) | Investeringsklimaat, sociale zekerheidsafspraken |
| Natuur- en milieuorganisaties | Directieoverleg (1-3x per jaar) | Stikstofreductie, energietransitie |
| Overige stakeholders (bewonersgroepen, bijzondere stakeholders zoals ACM, deelnemingen) | Diverse overleggen (frequentie verschilt per overlegorgaan) | Leefomgeving, milieuthema's, waaronder geluid |
| Leveranciers | Structurele accountoverleggen strategische leveranciers per kwartaal of jaarlijks* Tweejaarlijkse marktdag met aannemers en adviseurs | Relevante marktontwikkelingen en wederzijdse evaluatie van de kwaliteit Actuele ontwikkelingen |
| Medewerkers | Beoordelingscyclus (minimaal 2 keer per jaar per medewerker) Ondernemingsraad (maandelijks) HR-business partners (op verzoek) | Ontwikkeling medewerker Speerpunten Medewerkers Onderzoek |
| Omwonenden en het Nederlandse publiek | Havenkrant (4x per jaar) Informatiebijeenkomsten (op projectbasis) Wereldhavendagen (1x per jaar) Focusgroepen met omwonenden (2-3x per jaar) | Bereikbaarheid, duurzaamheid, veiligheid, innovatie, werkgelegenheid, recreatie, Ontwerp Theemswegtracébesluit, Maaskade |

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

Dialogoog over strategie en beleid

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

Uitkomsten Stakeholderdialoog 2016

Periodiek voeren wij onderzoek uit naar welke onderwerpen onze stakeholders belangrijk vinden, welke rol zij daarin van ons verwachten, wat zij goed vinden gaan en waar zij verbeterpunten zien. Op basis van deze onderzoeken bepalen wij de belangrijkste verbeterpunten en concrete actieplannen. In 2016 hebben het medewerkersonderzoek en het klantbelevingsonderzoek plaatsgevonden. [Lees hier meer over onder Kwaliteit Stakeholderdialoog.](#)

Naast periodieke onderzoeken vindt regulier stakeholdercontact plaats. Onderstaand een greep uit de uitkomsten van de dialoog met stakeholders waarop wij in 2016 concreet ons beleid, danwel onze plannen of activiteiten hebben aangepast:

- Samen met vakbonden en werkgevers voor de containersector zijn we in 2016 door het deelnemen aan en faciliteren van een [sociale dialoog](#) tot een Werkzekerheidsakkoord gekomen;
- Nadat onder andere door tuinders en NGO's bezwaren waren geuit met betrekking tot kolenwarmte, hebben we in 2016 de scope van het [restwarmteproject Leiding over West](#) aangepast;
- In voorbereiding op de [verdieping van de Nieuwe Waterweg](#) hebben we met de regionale waterschappen afspraken gemaakt over monitoring van de effecten op de waterhuishouding;
- De herinrichting en uitbreiding van de [Vogelvallei](#) verrichtten wij in samenspraak met verschillende natuur- en milieuorganisaties;
- Naar aanleiding van de focusgroepen met omwonenden in 2016 schenken wij nu meer aandacht aan het thema werkgelegenheid in de Havenkrant.

Stakeholders en het jaarverslag

We nemen de belangen van onze stakeholders ook mee bij het vaststellen van de meest materiële onderwerpen voor het jaarverslag. [Lees hier meer over in de Toelichting op het jaarverslag.](#)

4

STRATEGIE EN RESULTATEN



4.1 Strategie

Ondernemingsstrategie 2016-2020

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

Acht hoofddoelstellingen vormen de kern van onze strategie.



Én-én-strategie

De Ondernemingsstrategie 2016-2020 is een én-én-strategie. Hiermee bedoelen we dat tijdens de energietransitie fossiele productieprocessen naast biobased en circulaire productieprocessen blijven bestaan. Het Havenbedrijf Rotterdam stuurt er op om activiteiten op het gebied van biobased productie en circulaire economie in Rotterdam te vergroten. Tegelijkertijd zetten wij ons in om de op 'fossiel' gebaseerde industrie minder milieubelastend en efficiënter te maken. Het gaat om én-én. We willen zo werken aan maatschappelijke waardecreatie voor de lange termijn, zonder economische waarde te vernietigen. [Lees meer over waardecreatie onder Hoe wij waarde creëren.](#)

"Als Havenbedrijf omarmen we het bestaande en verwelkomen we het nieuwe. Want met het bestaande alleen ga je het niet redden. Een én-én-benadering dus."

— Allard Castelein, CEO Havenbedrijf Rotterdam

Enablers

Om de bovengenoemde doelstellingen te kunnen realiseren, zijn drie enablers nodig:

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

Totstandkoming en update van onze strategie

Bij het opstellen van de ondernemingsstrategie hebben we ons tot doel gesteld een strategisch kader voor de middellange termijn op te stellen, dat richting geeft én inspiratie biedt aan het gezamenlijk management en medewerkers. Belangrijkste input voor de strategie zijn analyses van relevante [trends en ontwikkelingen](#) en de [risico's](#) en kansen voor het haven- en industriecomplex. Om ervoor te zorgen dat de Ondernemingsstrategie 2016-2020 ook onder invloed van de externe omgeving actueel blijft, monitoren wij continu de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op het haven- en industriecomplex. Jaarlijks updaten wij onze strategie. In de Strategy Update van 2016 hebben we besloten dat, om onze Ondernemingsstrategie 2016-2020 te realiseren, versnelling nodig is op de thema's energietransitie en digitalisering. [Lees meer over de update van de strategie onder Onze strategie in 2016.](#)

Verderop in dit hoofdstuk rapporteren wij per hoofddoelstelling/enabler wat wij in 2016 hebben gedaan om deze te behalen en welke resultaten we in het afgelopen jaar hebben geboekt.

Onze strategie in 2016

De huidige omgevingsdynamiek noodzaakt het Havenbedrijf Rotterdam snel te kunnen reageren om onze doelstellingen te realiseren. Naast onze kerntaken scheepvaartafwikkeling en exploitatie van de haven hebben wij in 2016 extra aandacht gegeven aan versnelling op energietransitie en digitalisering. Versnelling op energietransitie en digitalisering beïnvloedt alle hoofddoelstellingen uit onze strategie in meer of mindere mate.

Energietransitie

Het bereiken van het Klimaatakkoord in Parijs en de Nederlandse Energieagenda geven richting aan de energietransitie die steeds meer zichtbaar wordt. Energietransitie raakt alle hoofddoelstellingen in meer of mindere mate. De invloed is het grootst op onze doelstellingen op het gebied van de ontwikkeling van [nieuwe markten](#), het behoud van [volwassen markten](#) en ons streven om [toonaangevend te zijn in duurzaamheid van ketens en clusters](#).



De energietransitie vormt een bedreiging voor bestaande markten als de raffinagesector, de kolencentrales en de overslag van kolen, olie en olieproducten, maar biedt tegelijkertijd kansen. De bedrijven in de Rotterdamse haven hebben veel kennis van energie, energie-intensieve productieprocessen en CO2-reductie. Dat maakt de haven van Rotterdam bij uitstek geschikt om internationaal koploper te zijn in het ontwikkelen en het toepassen van technieken om CO2-uitstoot van de industrie terug te brengen. De haven biedt onder andere mogelijkheden om CO2 op te vangen of te gebruiken in kassen en om restwarmte uit de industrie in te zetten voor stadsverwarming. Voor de uitbreiding van de mogelijkheden, waaronder ook de opslag van CO2, is aanvullende energie-infrastructuur noodzakelijk. Tevens zien we kansen voor nieuwe markten, zoals (offshore) windindustrie, biobased chemie en circulaire economie. Ook richten we ons op het stimuleren van schone scheepvaart. Het Havenbedrijf Rotterdam wil een voortrekkersrol spelen en de haven tot aansprekend voorbeeld maken in de mondiale energietransitie. In de bijbehorende paragrafen gaan we per doelstelling nader in op de gevolgen van de energietransitie, de kansen en risico's voor het behalen van de doelstelling en de resultaten in 2016.

Digitalisering

De huidige dynamiek in de containermarkt, de beperkte economische groei, nieuwe digitale technologieën en een toenemend aantal spelers dat zich met digitalisering bezighoudt, dragen eraan bij dat digitalisering steeds belangrijker wordt. Wij zien digitalisering vooral als een kans. Digitale toepassingen in de haven kunnen eraan bijdragen dat de logistieke keten efficiënter en goedkoper wordt en de scheepvaartafwikkeling slimmer plaatsvindt. Dit versterkt onze concurrentiepositie, met name in de containersector. Digitalisering is dan ook primair van invloed op onze hoofddoelstellingen [Marktleider in groeiemarkten](#) en [De meeste veilige en efficiënte afhandeling van alle modaliteiten](#). Daarnaast heeft digitalisering invloed op de [arbeidsmarkt en werkgelegenheid](#).

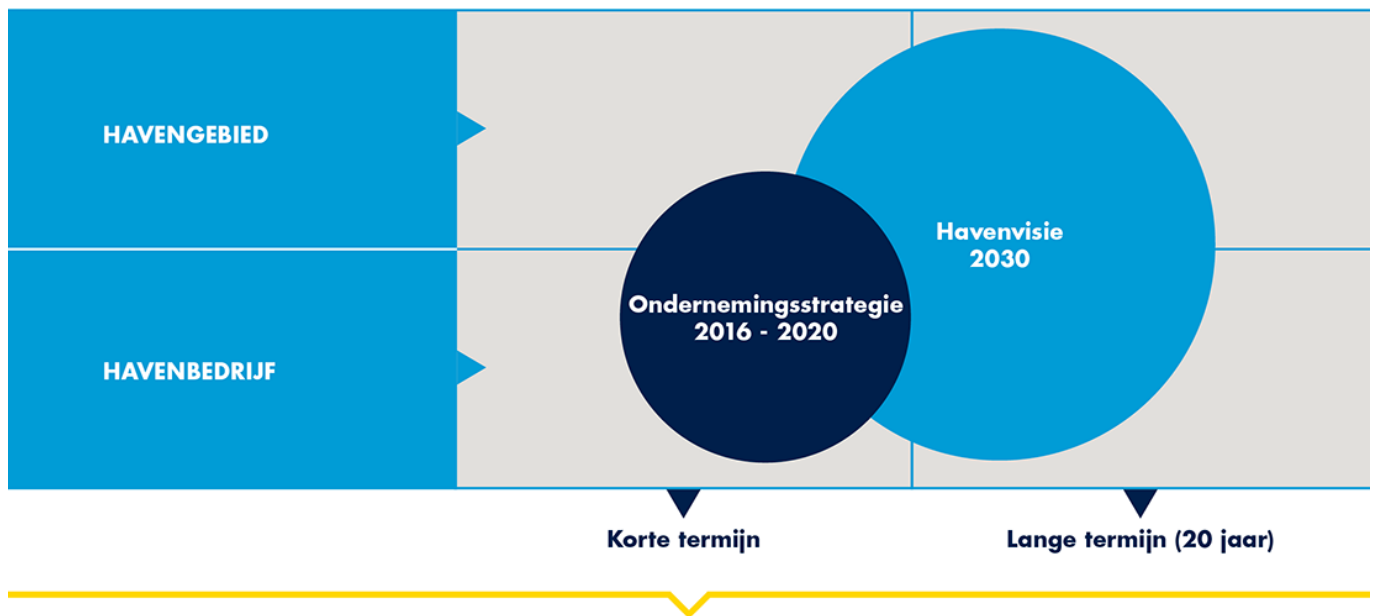


Randvoorwaarden

Enkele randvoorwaarden achten we noodzakelijk om onder invloed van de huidige ontwikkelingen onze doelstellingen te kunnen halen: [innovatief vermogen](#), [een efficiënte en wendbare organisatie](#) en een [goede dialoog met onze stakeholders](#). Alleen dan kunnen we bouwen aan een duurzame toekomst waarin we voldoende waarde creëren voor ons en onze omgeving.

Havenvisie 2030

De Ondernemingsstrategie verwoordt de doelstellingen van het Havenbedrijf Rotterdam voor de periode 2016 tot en met 2020. De Havenvisie 2030 geeft de ambitie voor de toekomst van de Rotterdamse haven aan en is gericht op de langere termijn.



Visie op de haven en industrie in 2030:

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

Uitvoeringsconvenant

Port Compass, de Havenvisie 2030, is in 2011 tot stand gekomen in dialoog met tal van bedrijven, overheden en belangenorganisaties, en unaniem vastgesteld door de Rotterdamse gemeenteraad op 15 december 2011. In 2012 is het uitvoeringsconvenant ondertekend door de convenantpartners Deltalinqs, gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland, het Rijk (Ministerie van Infrastructuur en Milieu en Ministerie van Economische Zaken) en Havenbedrijf Rotterdam. Samen zetten zij zich in om de visie zoals beschreven in de Havenvisie 2030 te realiseren.

Voortgang en de Staat van de Haven

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft het initiatief genomen om samen met de convenantpartners jaarlijks over de voortgang op de Havenvisie 2030 rapporteren. Onderdeel van de voortgangsrapportage is de Staat van de Haven, die wij opstellen. De Staat van de Haven is opgezet als een geïntegreerd verslag over de gehele haven en laat in cijfers zien hoe de ontwikkeling van de Rotterdamse haven zich voltrekt op het gebied van people, planet en profit. Het bevat circa 60 indicatoren rondom de succesfactoren van de Havenvisie en kijkt tien jaar terug. Daarmee geeft het een evenwichtig en objectief beeld van lange en middellange termijn ontwikkelingen, effecten en resultaten. Daarmee kunnen we volgen of we er in slagen de doelen uit de Havenvisie 2030 te bereiken of dat er extra inzet op beleid of projecten nodig is.

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

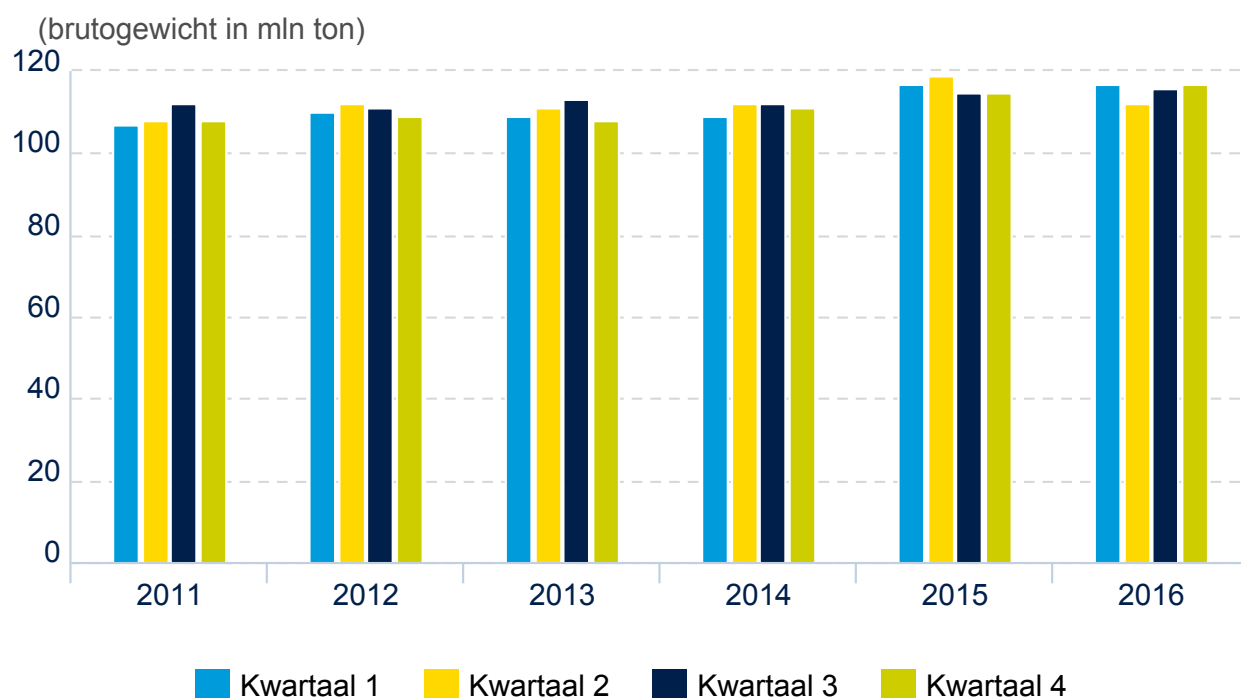
4.2 Overslag en marktaandeel in 2016

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

Overslag Rotterdamse haven

De goederenoverslag in de Rotterdamse haven (inclusief zeehaven Dordrecht) nam in 2016 af met -1,1% tot 461,2 miljoen ton ten opzichte van 2015. Deze afname in de overslag betreft met name het segment droog massagoed en dan vooral bij de goederensoorten kolen en ijzererts. De hoge overslag van ruwe olie en minerale olieproducten in 2015 is in 2016 vrijwel geëvenaard. De overslag van containers groeide licht, net als die van roll on/roll off lading. Stukgoedlading liet een gezonde groei zien. [Bekijk meer cijfers over de overslag en de aan- en afvoer van goederen in de haven van Rotterdam onder Kerncijfers en KPI's.](#)

Overslag Rotterdam per kwartaal



Overslag Rotterdamse haven*

| (Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen) | 2015 | 2016 | Vershil (aantal) | Vershil (%) |
|---|----------------|----------------|------------------|--------------|
| Ertsen en schroot | 33.865 | 31.229 | -2.636 | -7,8% |
| Kolen | 30.691 | 28.443 | -2.248 | -7,3% |
| Agribulk | 10.834 | 10.449 | -385 | -3,6% |
| Biomassa | 75 | 56 | -19 | -24,6% |
| Overig droog massagoed | 12.274 | 12.123 | -151 | -1,2% |
| Subtotaal Droog Massagoed | 87.739 | 82.301 | -5.438 | -6,2% |
| Ruwe olie | 103.091 | 101.858 | -1.233 | -1,2% |
| Minerale olieproducten | 88.496 | 88.761 | 265 | 0,3% |
| LNG | 2.307 | 1.705 | -602 | -26,1% |
| Overig nat massagoed | 30.746 | 31.195 | 449 | 1,5% |
| Subtotaal Nat Massagoed | 224.640 | 223.519 | -1.121 | -0,5% |
| TOTAAL MASSAGOED | 312.379 | 305.820 | -6.559 | -2,1% |
| Deepsea | 80.935 | 81.322 | 387 | 0,5% |
| Feeder | 19.266 | 20.471 | 1.205 | 6,3% |
| Shortsea | 26.044 | 25.270 | -774 | -3,0% |
| Containers | 126.245 | 127.063 | 818 | 0,6% |
| Roll on/roll off | 22.030 | 22.412 | 382 | 1,7% |
| Overig stukgoed | 5.709 | 5.881 | 172 | 3,0% |
| Breakbulk | 27.739 | 28.293 | 554 | 2,0% |
| TOTAAL STUKGOED | 153.984 | 155.356 | 1.372 | 0,9% |
| TOTALE OVERSLAG | 466.363 | 461.176 | -5.187 | -1,1% |
| Totaal in aantallen containers | 7.329.640 | 7.413.548 | 83.908 | 1,1% |
| Totaal in aantallen TEU | 12.234.535 | 12.385.168 | 150.633 | 1,2% |

*Inclusief overslag terminals noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslag betreft voor 2016 ca. 3,5% van het totale overslagvolume van de aan-en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt daarom niet in de financiële verslaglegging meegenomen.

Droog massagoed

De aanvoer van ijzererts voor de Duitse staalindustrie is lager dan in 2015 als gevolg van verdringing van ruwstaalproducten door import vanuit China in met name Zuid-Europese landen. Hierdoor is de afzetmarkt van Duitse staalproducenten afgenomen waardoor minder staal is geproduceerd en dus minder erts is aangevoerd. Een andere (tijdelijke) factor is het stilleggen van enkele grote hoogovens in Duitsland en Oostenrijk vanwege revisiewerkzaamheden. De uitvoer van schroot is in de tweede helft van het jaar toegenomen vanwege het aantrekken van de Turkse staalindustrie na het nemen van anti-dumpingmaatregelen door de Turkse regering.

De overslag van kolen zag een forse daling ten opzichte van 2015, met name in het tweede kwartaal van het jaar, als gevolg van sluiting van enkele oudere kolencentrales in Nederland maar ook door het interen op voorraden bij de centrales en op de terminals. Een andere reden voor deze daling is de verminderde staalproductie in Duitsland (zie hierboven), waardoor ook minder cokes kolen zijn aangevoerd en overgeslagen.

De overslag van agribulk is gedaald ten opzichte van 2015 als gevolg van goede oogsten in Europa. Hierdoor was minder import nodig vanuit andere continenten, met name in de tweede helft van het jaar. De aanvoer van sojabonen uit

Brazilië is wel toegenomen.

De overslag van overig droog massagoed is licht gedaald ten opzichte van 2015. Dit betreft vooral minerale grondstoffen bestemd voor de metaal- en chemische industrie. Beide bedrijfstakken hebben geen duidelijk herstel in economische activiteiten getoond.

Nat massagoed

Door de hoge raffinageproductie in Nederland en Duitsland is de aanvoer van ruwe olie op vrijwel hetzelfde hoge niveau als dat van 2015 gebleven. De raffinagesector profiteerde van de lage gemiddelde olieprijs in 2016 (US\$ 43 per barrel), maar ook van de vooraanstaande positie van Rotterdam als trading hub voor olieproducten met sterke arbitrage opties en opslagactiviteiten. De overslag van olieproducten is gelijk gebleven aan die van 2015, waarbij de afvoer duidelijk is toegenomen met ongeveer 5,9% en de aanvoer is gedaald (-/- 4,2%). Dit laatste betreft vooral een lagere aanvoer van stookolie uit Rusland als gevolg van lagere raffinage-runs bij Russische raffinaderijen en toename van gebruik van upgradet refinery units. De groei in afvoervolume betreft met name gasolie/diesel naar zuidelijke landen (Zuid-Europa, West-Afrika en Zuid-Amerika) en kerosine naar andere Noord-Europese landen. Rotterdam fungeerde hierbij zowel als doorvoer- als exporthaven.

De LNG-overslag in Rotterdam bleef bescheiden en is in 2016 iets lager uitgekomen dan in 2015, met name in het eerste en vierde kwartaal. Het betreft vooral minder re-export als gevolg van minder arbitrage in LNG prijzen op de wereldmarkt. De overslag van overig nat massagoed daarentegen is licht gegroeid, onder andere als gevolg van toename van aan- en afvoer van biodiesel.

Containers

De overslag van containers is met name in de deepsea- en feedermarkten geleidelijk gestegen gedurende vrijwel het gehele jaar. In de eerste helft van het jaar daalde de overslag met ruim 2% ten opzichte van 2015, maar in de tweede helft van het jaar nam deze toe met bijna 4% voor deepsea containers en bijna 17% voor feeder containers. Dit is mede het gevolg van toenemende overslagvolumes op de nieuwe containerterminals op Maasvlakte 2 en het (terug-)verleggen van feederdiensten op andere Europese havens naar Rotterdam. De overslag van shortsea containers is gedaald ten opzichte van 2015. Een van de zwaarst wegende redenen hiervoor blijft het aanhoudend negatieve effect van de zwakke Russische economie op de internationale handel. Daarnaast speelt de onduidelijkheid rondom de voorgenomen Brexit een rol, met onder andere een daling van de waarde van de Britse pond als gevolg. Het feit dat de overslag in 2015 een aantal grote "one-off" pakketten bevatte speelt ook een rol in de vergelijking. Terwijl de overslag gedurende een groot deel van het jaar onder het niveau van 2015 lag, heeft december een positieve groei laten zien.

Roll on/roll off

De overslag in de roll-on/roll-off sector is licht gegroeid ten opzichte van 2015. Daarmee is de sterke groei die in 2015 is gerealiseerd meer dan vastgehouden. De toename was het sterkst in de eerste helft van het jaar. De groei was mede het gevolg van de start van een aantal nieuwe RoRo-diensten op Spanje, Portugal en Scandinavië en de capaciteitstoename op een aantal Engeland diensten.

Overig stukgoed

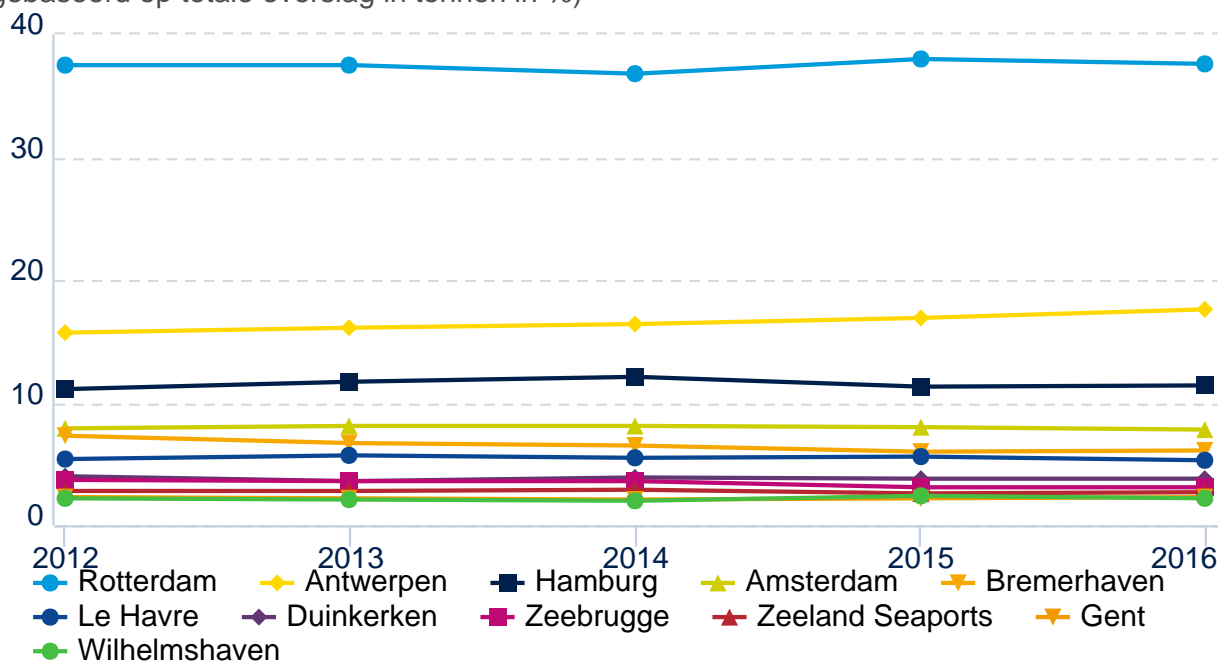
De overslag van overig stukgoed is met 3,0% gegroeid, waarbij de halffabricaten uit de sectoren Staal en Non Ferro-metalen de meeste groei lieten zien, met name vanaf september. De import van beide goederensoorten nam toe doordat internationale verladers en rederijen steeds vaker kiezen voor Rotterdam als doorvoerhaven.

Voor de sector Heavy Lift & Project Cargo werd met het gereedkomen van de productielocatie voor monopiles op Maasvlakte 2 zowel een nieuwe producent als stuwadoor van projectlading toegevoegd: de zware monopiles zullen een vast onderdeel van stukgoedoverslag gaan vormen.

Marktaandeel

Ontwikkeling marktaandelen Hamburg-Le Havre range

(gebaseerd op totale overslag in tonnen in %)



De marktaandelen zijn gebaseerd op de overslagcijfers t/m het derde kwartaal.

In 2016 heeft Rotterdam haar marktleiderspositie in de Hamburg–Le Havre range kunnen behouden, maar niet verder kunnen versterken. Het marktaandeel van Rotterdam is licht gedaald. In 2015 bedroeg het marktaandeel nog 38,0%. In 2016 kwam ons marktaandeel uit op 37,6% (tot en met het derde kwartaal). Deze daling wordt met name veroorzaakt door een daling in de overslag van droog massagoed (vooral van kolen en ijzererts).

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

4.3 Nieuwe markten

De diversificatie van het portfolio van de Rotterdamse haven, het ontwikkelen van nieuwe activiteiten en het creëren van nieuwe verbindingen met de regionale en nationale economie zijn belangrijke opgaven. Met de ratificatie van het Klimaatverdrag van Parijs is de urgentie van CO2-reductie verder toegenomen en worden markten gericht op energietransitie en circulaire economie voor Rotterdam steeds belangrijker en kansrijker.

Nieuwe markten

Het is de ambitie van het Havenbedrijf Rotterdam om koploper te zijn in de ontwikkeling van nieuwe markten. Deze nieuwe markten moeten een duurzaam karakter hebben of bijdragen aan het verduurzamen van bestaande activiteiten in de haven. Met deze nieuwe markten creëren we extra toegevoegde waarde voor de regio en voor onze klanten. Veel van deze nieuwe markten zijn geënt op nieuwe technologieën en een belangrijk deel van onze innovatieprojecten ondersteunt de ontwikkeling van deze nieuwe markten.

Op het gebied van biobased chemie en biobrandstoffen willen we dat onze haven de belangrijkste locatie in Europa is en zal blijven. Tevens zetten we in op de offshore industrie. Daarnaast willen we de ontwikkellocatie zijn voor nieuwe markten zoals recycling en de nieuwe maakindustrie.

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

[Lees meer over hoe wij organisatie daarop voorbereiden onder Efficiënte en wendbare organisatie.](#)

We hebben als doel dat het investeringsvolume toeneemt in deze segmenten, Rotterdam de grootste haven van Europa is voor biobrandstoffen en biomassa en wij willen nieuwe klanten in de offshore hebben gecontracteerd. We monitoren het goedgekeurde investeringsvolume en het gerealiseerde geïnvesteerde bedrag in nieuwe markten. In 2016 is er voor 37,1 miljoen euro in nieuwe markten geïnvesteerd. Het totale investeringsvolume was 179,8 miljoen euro.

NIEUWE MARKTEN

GEÏNVESTERDE EUROS IN NIEUWE MARKTEN



€ 37,1 miljoen

Het ontwikkelen van nieuwe markten is een belangrijke opgave voor de Rotterdamse haven. Onze voortgang hierop meten we onder andere aan de hand van onze investeringen in nieuwe markten. In 2016 bedroeg het totaal aantal geïnvesteerde euro's in nieuwe markten € 37,1 miljoen.

Belangrijkste biobased cluster van Europa

De biobased industrie maakt gebruik van hernieuwbare, natuurlijke grondstoffen zoals mais, graan, palmolie en hout voor de productie van brandstoffen en chemicaliën. Het Havenbedrijf Rotterdam verwacht dat de commerciële en maatschappelijke vraag naar hernieuwbare grondstoffen zal groeien. Het bestaande petrochemisch cluster is een belangrijke factor in het gunstige vestigingsklimaat voor biobased industrie in Rotterdam. Immers, nieuwe biobased bedrijven profiteren van reeds aanwezige infrastructuur en nutsvoorzieningen en kunnen feedstock van naburige bedrijven afnemen of hun eindproducten leveren aan nabijgelegen klanten. In de haven van Rotterdam zijn vier biobrandstof-productiefaciliteiten gevestigd en is er ruimte voor nieuwe biobased chemie. Daarom zoeken we naar nieuwe klanten die actief zijn in deze opkomende markt.

Doel in 2016 was om minimaal twee biobased projecten een fase verder te ontwikkelen. Er lopen diverse trajecten met potentiële klanten voor vestiging waaronder een biorefinery en een Waste-2-chemicals fabriek. In 2016 is er voor de Waste-2-chemicals fabriek een project development agreement met de projectpartners afgesloten en is de initial development fase gestart. Onze mijlpalen liggen op schema, echter was er een vertraging in de marktontwikkelingen als gevolg van de lage olieprijs. Daarmee staat het stoplicht van deze doelstelling op oranje.

Waste-2-chemicals

Een samenwerkingsverband bestaande uit AkzoNobel, Van Gansewinkel, Air Liquide, AVR, Enerkem en Havenbedrijf Rotterdam heeft samen met de gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland, InnovationQuarter en Clean Tech Delta onderzoek gedaan naar de realisatie van een waste-2-chemicals fabriek in Rotterdam. De ontwikkeling van deze fabriek in Nederland, waar vanuit restafvalstromen synthesegas en vervolgens methanol wordt geproduceerd, is een stap dichterbij gekomen. De locatiekeuze is op Rotterdam gevallen. Het is de verwachting dat in 2017 de investeringsbeslissing wordt genomen.

Toplocatie voor offshore

De offshore industrie heeft extra aandacht van het Havenbedrijf Rotterdam. Voor de offshore markten 'offshore wind', 'decommissioning' (ontmanteling van olie & gas platforms) en de traditionele 'olie- en gasindustrie' willen we Rotterdam profileren als dé offshore haven van Europa. Rotterdam kent een groot maritiem cluster van verschillende bedrijven die de offshore markten kunnen bedienen. Diverse maritieme wereldspelers zijn in en om de Rotterdamse haven gevestigd. Hierdoor kunnen we een waardevolle schakel zijn in de waardeketen voor – voor Rotterdam – nieuwe markten als offshore wind en decommissioning.

In 2016 tekenden we met een aantal frontrunners in de offshore windindustrie en de gemeente Rotterdam een manifest onder de noemer "Rotterdam Offshore Wind Coalition". Doel hiervan is de positie van de haven van Rotterdam in deze markt te versterken en de haven te vermarkten. Met de productie van de eerste monopiles (funderingspalen voor offshore windturbines) bij de nieuwe productielocatie van Sif Group op de Maasvlakte zette de Rotterdamse haven de eerste concrete stappen in de offshore windmarkt.

Ontwikkellocatie voor nieuwe markten

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

RAMLAB

Op het RDM-terrein in het innovation dock is er een 3D print fieldlab opgericht om zo de nieuwe maritieme maakindustrie te faciliteren. Dit fieldlab, genaamd RAMLAB (Rotterdam Additive Manufacturing LAB), met 3D-metaalprinters richt zich op de havengerelateerde industrie. RAMLAB gebruikt 3D-metaalprinters voor het ontwikkelen van kennis op het gebied van metaal printen, 3D-ontwerpen en certificering. Er staan twee WAAM (Wire Arc Additive Manufacturing) systemen in RAMLAB. Eén opstelling van vier bij drie meter heeft een manipulator die bijvoorbeeld scheepsschroeven kan printen. De andere robot kan over een rails van 6 meter schuiven om bijvoorbeeld hijshaken te maken.

RAMLAB is geïnitieerd door het Havenbedrijf Rotterdam, InnovationQuarter en RDM Makerspace en kent in 2016 negen partners (Valk Welding, Autodesk, IBM, Air Liquide, Lincoln Electric, TU Twente, M2I, Lemtech en Lloyds Register) en acht leden (Huisman Equipment, Heerema Fabrication, Royal IHC, Koninklijke Marine, Royal Roos, Promarin, Bolier en MX3D). Wij participeren in het 3D print field lab om zo de ontwikkeling van de grond te krijgen.

Op woensdag 30 november 2016 heeft Allard Castelein, CEO Havenbedrijf Rotterdam, RAMLAB officieel geopend.

4.4 Groeimarkten

Het portfolio van de Rotterdamse haven omvat een aantal marktsectoren (ketens) met groeipotentieel waarin de haven een sterke concurrentiepositie heeft, zoals containervervoer, distributie, handel in midden-destillaten en ruwe olie, LNG handel en -bunkering en roll on/roll off vervoer. Het is onze ambitie om marktleider te blijven of te worden in deze groeimarkten.

Beste Europese containerhaven

Containers worden steeds belangrijker in de totale portfolio van de Rotterdamse haven door afname van het belang van fossiele goederenstromen en verwachte toename van containerstromen. De containermarkt is een dynamische markt met veel veranderingen aan de vraag en aanbod zijde en een sterke concurrentie. Rotterdam heeft de ambitie om de belangrijkste container-gateway én transshipment haven in Europa te zijn, de meeste en de beste verbindingen van lijndiensten te hebben, en de aantrekkelijkste haven te zijn voor import, export en transshipment van containers voor Noordwest-Europa. De infrastructuur in de haven en naar het achterland is klaar voor de toekomst, waarbij we blijven werken aan oplossingen voor de steeds toenemende complexiteit van de containerlogistiek met inachtneming van de uitdagingen rondom onder andere het derde spoor en de CER. Voor 2016 hadden we als streven een marktaandeel in containers in TEU van 29,8% in de Hamburg-Le Havre range. Het marktaandeel tot en met het derde kwartaal van 2016 was 29,4%.

GROEIMARKTEN

MARKTAANDEEL CONTAINERS (norm: 29,8%)



29,4%

Het Havenbedrijf Rotterdam streeft ernaar dat de Rotterdamse haven de beste Europese containerhaven is. Hiertoe monitoren we onder andere het marktaandeel in containeroverslag in de Hamburg - Le Havre range. In 2016 bedroeg dit aandeel tot en met het derde kwartaal 2016 29,4%. Hiermee hebben we de norm helaas niet gehaald.

CONTAINERVOLUME VIA SPOOR (norm: +50.000 TEU per jaar)



Toename van het containervolume dat via het spoor van en naar de Maasvlakte vervoerd wordt, is van belang om ons marktaandeel in containers te laten groeien. Onze doelstelling is om het containervolume via spoor jaarlijks met 50.000 TEU te laten groeien. Dit jaar hebben we deze norm helaas niet gehaald.

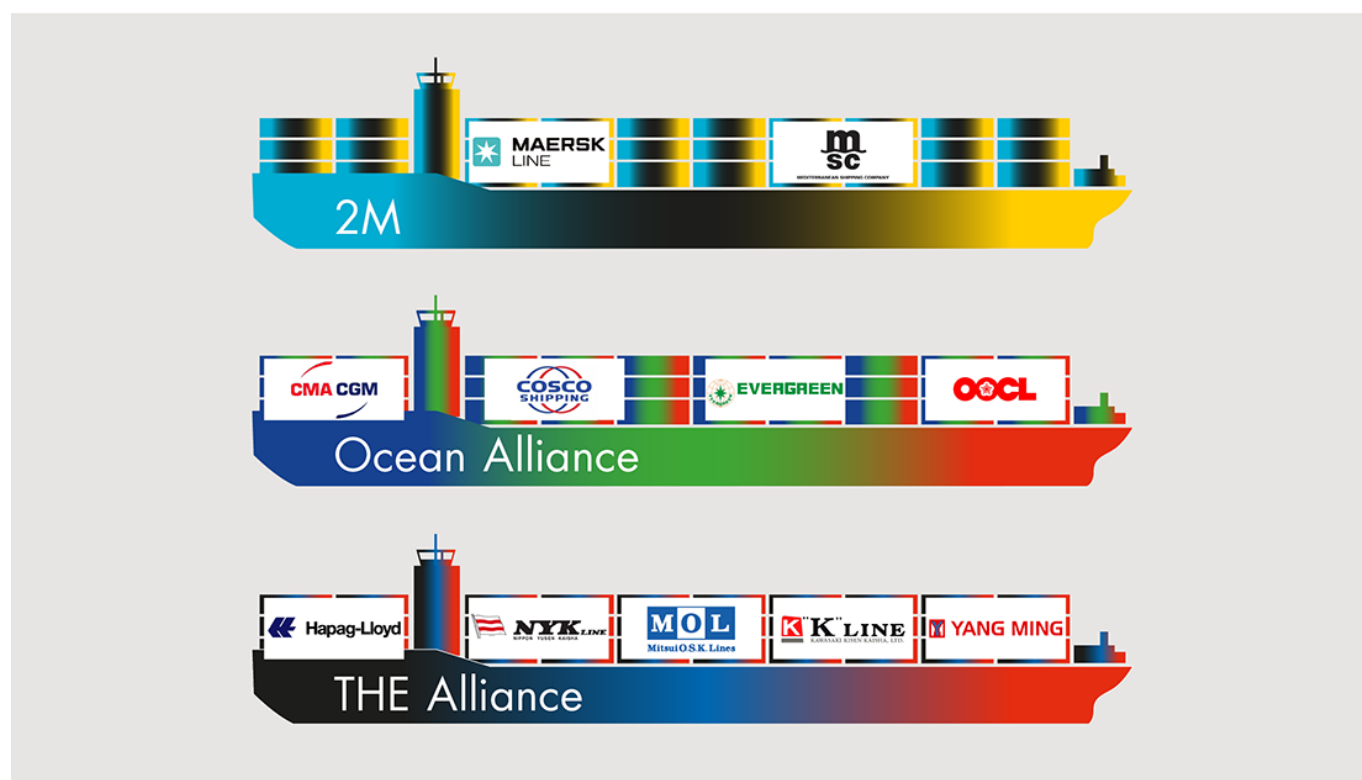
Allianties

Door beperkte groei van de containermarkt en overcapaciteit zijn de kosten van zeetransport in 2016 wereldwijd naar historisch lage niveaus gezakt. De winstgevendheid van rederijen staat al jaren onder druk waardoor een sterke focus bestaat op kostenreductie.

In 2016 heeft een verdere wereldwijde consolidatie in de containerscheepvaart plaatsgevonden, waarbij een aantal rederijen is overgenomen door concurrenten. Mede als gevolg hiervan zijn alle bestaande allianties van

containerrederijen opengebrouwen en zijn drie nieuwe grote allianties gevormd. Iedere alliantie richt zich op operationele samenwerking tussen de betrokken alliantiepartners op de drie zogenaamde “East / West” trade lanes (Transpacific, Azië/Europa en Transatlantic). Deze zijn: 2M, Ocean Alliance en THE Alliance. Ons doel is dat Rotterdam “first port of choice” is bij alle allianties. In de aangekondigde vaarschema’s van de drie allianties neemt Rotterdam een zeer prominente plaats in. Rotterdam heeft een goede mix van first port of call en last port of call in zowel de Europa – Azië als de Trans-Atlantische diensten. Alle 18.000+ TEU containerschepen zullen bovendien Rotterdam aandoen. Eind augustus 2016 werd bekend dat de Zuid-Koreaanse rederij Hanjin uitstel van betaling had aangevraagd. De gevolgen hiervan zijn ook in de Rotterdamse haven gevoeld doordat één dienst van de huidige CKYHE alliantie is weggefallen. Andere rederijen namen de ladingpakketten over van Hanjin.

ALLIANTIES CONTAINERREDERIJEN



Overzicht van de drie allianties.

Container exchange route

Het Havenbedrijf Rotterdam is voornemens te investeren in de aanleg van de Container Exchange Route (CER). De CER maakt het mogelijk om de kosten van uitwisseling van containers flink te reduceren. Dit moet er toe leiden dat Rotterdam een meer flexibel en betrouwbaarder uitwisselproduct gaat leveren dat resulteert in een verbetering van het achterland- en transshipmentproduct en versterking van de concurrentiepositie van de haven van Rotterdam als containerhub. De CER bestaat uit infrastructuur, ICT-systemen en logistieke afspraken tussen deepsea-containerterminals, empty depots, railterminals en distributiecentra. Via de CER moeten containers in de toekomst worden uitgewisseld en containerstromen gebundeld en hoeven treinen, binnenvaart- en feederschepen niet langer naar verschillende terminals te gaan met als resultaat minder havenverblijftijd en minder kosten.

De aandeelhouders zijn in mei 2016 akkoord gegaan met de investeringsbeslissing voor de aanleg van de CER-baan. De totale investering bedraagt naar verwachting 175 miljoen euro. Het Havenbedrijf Rotterdam is nog in gesprek met de terminals over de wijze van aansluiten en opereren van de CER. [Lees meer over de CER onder Bereikbaarheid.](#)

Digitalisering van de logistieke keten in Rotterdam Logistics Lab

Voor de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven is efficiëntie in de verkeersplanning en nautische veiligheid belangrijk. Op het gebied van efficiëntie werkt Rotterdam Logistics Lab aan diverse digitaliseringstrajecten voor de logistieke keten.

Achterlandtransport

Begin 2016 was er sprake van congestie bij de binnenvaartafhandeling. De maatregelen die zijn genomen om dit te voorkomen bleken effectief waardoor gedurende de rest van het jaar een betrouwbare binnenvaartafhandeling geboden werd. Eind 2016 werd een nieuwe binnenvaartverbinding tussen Rotterdam en Gent in gebruik genomen. Op het gebied van spoorvervoer hebben wij een faciliterende rol. Zo zijn er een aantal partnerships voor uitbreiding van nieuwe routes opgezet. Naast onze focus op het klassieke achterland in Duitsland staan Oostenrijk, Hongarije, Polen, Tsjechië en Italië op de kaart. De PortShuttle heeft het hele jaar gereden en heeft een stijging in het vervoerde volume gerealiseerd. We hebben als doelstelling een toename van het maritieme railvolume van en naar de Maasvlakte met 50.000 TEU per jaar. In 2016 hebben we deze doelstelling niet gehaald. [Lees meer over deze doelstelling onder Concurrentie spoorproduct.](#)

Sociale dialoog

Gedurende 2015 en 2016 hebben de vakbonden regelmatig aandacht gevraagd voor het potentiële overschot aan arbeidskrachten bij de containerterminals op de Maasvlakte. In januari 2016 is er één dag gestaakt. Aanleiding voor de zorg van de bonden is de ingebruikname van twee nieuwe, volledig geautomatiseerde terminals op Maasvlakte 2 in combinatie met tegenvallende economische groei. Begin juli hebben de leden van de vakbonden, de Rotterdamse containerbedrijven en het Havenbedrijf Rotterdam ingestemd met het sociaal akkoord. Het belangrijkste onderdeel van het akkoord is dat de betrokken werkgevers een werkgelegenheidsgarantie tot 1 juli 2020 bieden aan werknemers die sinds 1 januari 2015 op grond van een arbeidsovereenkomst in dienst waren. De bedrijven (ECT, APM Terminals, RWG, Matrans, ILS en Unilash) en het Havenbedrijf Rotterdam hebben onderling afspraken gemaakt over de financiering van het sociaal akkoord. Wij dragen maximaal 21 miljoen euro bij. [Lees meer over dit onderwerp in het Dilemma: sociale dialoog.](#)

Toplocatie voor warehousing

Het Havenbedrijf Rotterdam wil dat de haven van Rotterdam een toplocatie is voor warehousing. In 2016 hebben wij een nieuwe distributievisie vastgesteld. Deze visie is erop geënt meer focus te leggen op nieuwe ontwikkelingen en uitgaven op het gebied van distributieactiviteiten, met name in de focussegmenten ADR en Food. Een sterke positionering van distributieactiviteiten in het netwerk van de Rotterdamse haven zorgt voor een sterke ladingbinding, hoge contractopbrengsten en investeringen in het haven- en industriecomplex en voor werkgelegenheid. Rotterdam heeft drie distributieparks toegewijd aan distributieactiviteiten waarbij alleen op de Maasvlakte nog direct uitgifbare terreinen en ontwikkelmogelijkheden zijn. Rotterdam heeft binnen het haven- en industriecomplex een concurrerende en onderscheidende positie op de segmenten ADR en Agrofood.

In 2016 is een aantal uitgaven gerealiseerd aan onder andere Neele-Vat Logistics voor ADR warehousing en aan DHG groep voor algemene warehousing. Op het gebied van Agrofood verwelkomt het Havenbedrijf nieuwkomer Agro Merchants, die afgelopen december zijn koel- en vriesloods opende op de Maasvlakte. Ook de bouw van het state-of-the-art koel- en vrieshuis Coolport van Kloosterboer verloopt volgens schema en zal naar verwachting in kwartaal 2 2017 operationeel zijn. Daarnaast opende LT Foods, een wereldwijd bedrijf uit India, dat is gespecialiseerd in rijst en rijstproducten, een vestiging in Rotterdam. Hiervoor huurt LT Foods 12.000 m² aan bedrijfsruimte van Prologis op de

Maasvlakte. Prodelta, die in 2016 zijn 70-jarig bestaan vierde, is een belangrijke speler in het havengebied op het gebied van ontwikkeling van warehousing facilities in de haven. In december 2016 is het moderne distributiecomplex in de Waalhaven opgeleverd, deze ontwikkeling is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen ProDelta en het Havenbedrijf Rotterdam.

We hebben onszelf tot doel gesteld om tenminste tien hectare per jaar uit te geven aan distributieactiviteiten op met name ADR en Agrofood. Rotterdam heeft 209 hectare distributiecapaciteit. Om extra lading te binden aan de Rotterdamse haven willen we in samenwerking met regio Rijnmond en met achterland regio's zoals Noord-Limburg uitgifte van distributieactiviteiten faciliteren.

Beste Europese RoRo-haven

Na een zeer sterk jaar in 2015 in het roll-on/roll-off segment zet de groei in 2016 door. Ten opzichte van 2015 is de overslag van RoRo toegenomen met 1,7%. De toename was het sterkst in de eerste helft van het jaar. De groei was ook het gevolg van de start van een aantal nieuwe RoRo-diensten op Engeland, Zweden, Denemarken, Spanje en Portugal. Alle rederijen hebben hun diensten van en naar Rotterdam uitgebreid. Daarnaast heeft de vluchtelingenproblematiek in Calais bijgedragen aan de hogere volumes in Rotterdam.

Het marktaandeel van RoRo overslag in Rotterdam in de Hamburg-Le Havre range is licht afgenomen van 36,4% (Q3 2015) tot 36,3% (Q3 2016).

In 2016 is er door de sector geïnvesteerd in het RoRo-cluster. Er zijn een aantal concrete projecten gestart om het systeemvolume te vergroten door de verschillende operators. Enkele projecten zijn kade-ontwikkeling bij [Stena Line](#) en [uitbreiding en vernieuwing van de vloot van CLdN](#).

Trade hub voor midden-destillaten

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

Ook is in 2016 onderzocht of een Diesel Common Carrier System (DCCS), een leiding die de raffinaderijen en tankterminals in Rotterdam op een duurzame en veilige wijze met elkaar verbindt, hieraan een bijdrage kan leveren. In het eerste kwartaal van 2017 is gebleken dat dit systeem nog niet haalbaar is.

Dilemma: Export Dirty Diesel

In 2016 waren er vragen vanuit de Rotterdamse gemeenteraad en vanuit de Tweede Kamer over de productie en export van benzine en diesel naar Afrika vanuit onze haven. Aanleiding was de publicatie van het rapport Dirty Diesel van Public Eye. Hieruit blijkt dat brandstoffen die naar Afrika worden geëxporteerd meer zwavel bevatten dan brandstoffen die op de Europese markt worden gebracht. Ze voldoen niet aan Europese milieu- en gezondheidseisen, wel aan de daar geldende wet- en regelgeving.

Het Havenbedrijf Rotterdam is voorstander van het gebruik van schone en duurzame brandstoffen zoals deze wettelijk zijn vastgelegd in de Europese richtlijnen voor het transport. De Europese norm voor het maximaal toegestane zwavelgehalte in diesel is 10 ppm (parts per million). De investeringen die door raffinaderijen in Rotterdam, zoals bijvoorbeeld Exxon Mobil, Shell en Gunvor, in hun complex worden gedaan om schonere brandstoffen te kunnen leveren, passen goed in de visie die wij als haven en Europa hebben.

Feit is dat de regelgeving in andere continenten zoals Afrika minder strenge eisen stelt aan brandstoffen dan de wet- en

regelgeving in Europa. Wij lopen in Europa op het gebied van schone brandstoffen voor op landen in andere werelddelen, mede dankzij onze goed ontwikkelde energie-infrastructuur. Uit een scan van bestaande wet- en regelgeving komt naar voren dat de overheid geen wettelijke instrumenten heeft om de productie en export van diesel met een hoger zwavelgehalte tegen te houden. Als havenbeheerder hebben wij hierin ook geen positie en handelingsperspectief. Wij onderzoeken wel in zijn algemeenheid hoe wij een positieve rol in de keten rondom ladingstromen kunnen vervullen. Dit doen wij binnen het werkprogramma zeehavens, in samenwerking met de ministeries van Infrastructuur en Milieu en Economische Zaken, havenbeheerders en zeehavenbedrijfsleven.

Marktleider in LNG

In de haven van Rotterdam vindt import en export van LNG (liquefied natural gas) plaats voor gebruik in Europa. Ons streven is dat Rotterdam de belangrijkste locatie in Europa is voor de doorvoer en de bunkering van LNG. Zo is in 2015 gestart met de bouw van de LNG-breakbulkfaciliteit bij Gate en op 19 september is het eerste LNG-schip afgemeerd aan de LNG-breakbulkfaciliteit. In augustus heeft het zeeschip de Ternsund als eerste in Rotterdam LNG gebunkerd en was daarmee ook de eerste die in aanmerking kwam voor de bunker incentive. Het Havenbedrijf Rotterdam stimuleert de import en export van LNG door het ontwikkelen van LNG-distributiemogelijkheden voor de binnenvaart in de Seinehaven, de ontwikkeling van trainingsfaciliteiten, het laten aanpassen van (inter)nationale regelgeving en door het geven van financiële prikkels aan rederijen voor het gebruik van LNG.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft dit jaar tijdens de International Bunkering Conference and Exhibition een intentieverklaring ondertekend. Daarin worden internationale afspraken vastgelegd over het bunkeren van LNG door de zeevaart. Ook Japan, Korea en de havens van Singapore, Antwerpen en Zeebrugge hebben de intentieverklaring ondertekend. De ondertekening van de verklaring is een belangrijke stap in de transitie van stookolie naar LNG als brandstof voor de scheepvaart, een van de speerpunten van het Havenbedrijf Rotterdam.



AIDAprima

Sinds 29 september 2016 wordt het cruiseschip AIDAprima terwijl het aan de kade ligt met een truck vanaf de kade voorzien van LNG. Hiermee wekt het schip met de eigen generatoren energie aan boord op. Hiervoor gebeurde dat door het stoken van laagzwavelige diesel.

[Lees meer over deze milieuvriendelijkere oplossing onder Gezonde en aantrekkelijke leefomgeving.](#)

De Ecodelta

De Ecodelta, het hypermoderne LNG-aangedreven baggerschip, gaat baggeren in de Rotterdamse haven. Het schip vormt een belangrijk onderdeel van een nieuw contract dat het Havenbedrijf Rotterdam sloot met Bagger- & Aannemingsmaatschappij Van der Kamp uit Zwolle voor het op diepte houden van de havenbekkens van de Rotterdamse haven tot 2023. Het is de bedoeling dat het schip in 2018 in de vaart wordt genomen.

4.5 Volwassen markten

Het haven- en industriecomplex staat voor grote uitdagingen, onder andere door de verminderde groei van de economie, de transitie naar duurzame energie en het overaanbod van diverse grondstoffen. Raffinage, petrochemie en bunkering blijven belangrijk voor de Rotterdamse haven en regio. Deze industrie segmenten leveren een hoge toegevoegde waarde en directe werkgelegenheid. Een groot deel van onze inkomsten komt uit de segmenten droog en nat massagoed. We zien dat de omzet uit deze segmenten iets afneemt ten opzichte van 2015.

Rotterdam heeft een belangrijke functie als doorvoerhaven van nat en droog massagoed voor de Europese industrie. Het efficiënt en betrouwbaar houden van de ketens voor deze markten is belangrijk voor de concurrentiekracht van Rotterdam. We willen deze industrie behouden door de en-en-benadering: behoud en vernieuwing van clusters door de toepassing van nieuwe duurzame grondstoffen en (her)gebruik van afvalstromen in productieprocessen. Het Havenbedrijf Rotterdam neemt samen met marktpartijen initiatieven om de marktleiderspositie te behouden door bijvoorbeeld te investeren in overkoepelende infrastructuur. Met name middels pijpleidingen voor warmte, stoom, CO₂. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van restwarmte van de industrie voor stadsverwarming.

Versterken van het industriecluster

In 2016 is Jaap Hoogcarspel aangesteld als clustercommissaris voor het industriecomplex Rotterdam-Moerdijk. Zijn opdracht is de bedrijven te ondersteunen om samen hun huidige activiteiten te optimaliseren en tegelijkertijd de transitie naar meer biobased, circulair en hernieuwbaar te versnellen. De aanstelling van de clustercommissaris vloeit voort uit het Actieplan Versterking Industriecluster Rotterdam-Moerdijk en legt het vizier op verdere integratie van het bestaande industriecluster en het versneld ontwikkelen van biobased en circulaire chemie. Naast het versterken van de concurrentiekracht is reductie van CO₂-emissies een doelstelling.

Het actieplan, geschreven door oud Shell-topman Rein Willems, was in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en het Havenbedrijf Rotterdam. Reden om een aparte [clustercommissaris](#) te benoemen is de complexiteit en de urgentie van de uitdagingen waar het cluster voor staat.

"Dit is een uitdagende opdracht. Het is geen eenvoudige klus, maar wel een die belangrijk is voor de toekomst van de industrie in Rotterdam en Moerdijk. Ik hoop en verwacht dat ik met mijn jarenlange ervaring en netwerk in deze sector een waardevolle bijdrage kan leveren aan realisatie van het actieplan."

— **Jaap Hoogcarspel**, clustercommissaris voor het industriecomplex Rotterdam-Moerdijk

Veranderingen bunkermarkt

De International Maritime Organization (IMO) heeft besloten dat vanaf 1 januari 2020 wereldwijd alleen nog gevaren mag worden op bunkers met maximaal 0,50% zwavel. Dit betekent dat de vraag naar schonere brandstoffen (LNG, gasolie (MGO)) zal toenemen. Onder meer Shell, ExxonMobil en Gunvor investeren mede om deze reden voor bijna twee miljard euro in hun Rotterdamse raffinaderijen in nieuwe fabrieken die meer laagzwavelige brandstoffen produceren. De verwachting is dat deze in 2018 in gebruik worden genomen. In Europa worden nu te weinig laagzwavelige brandstoffen geproduceerd om aan de vraag te voldoen. De investeringen passen binnen de ambitie van Rotterdam om de grootste bunkerhaven van Europa te blijven.

Belangrijkste doorvoerhaven voor droog en nat massagoed

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

De overslag van droog massagoed staat onder druk. Het gaat vooral om de import van grondstoffen voor de energie-, chemie en metaalindustrie, sectoren die het moeilijk hebben. Het grootste aandeel in de overslag heeft ijzererts, dat vooral bestemd is voor de hoogovens van de staalindustrie. De ertsoverslag is gedaald. Want hoewel de staalconsumptie in ons achterland licht is gestegen profiteert de staalindustrie hier, door staaldumping uit vooral China, niet of nauwelijks van. De overslag van steenkool is ook gedaald. De vraag naar cokeskolen voor de staalindustrie stagneerde, maar vooral de vraag naar kolen voor stroomproductie liep terug. Eind 2015 zijn kolencentrales gesloten in Nijmegen en Geertruidenberg. De oude kolencentrale op de Maasvlakte zal naar verwachting gesloten worden. Lees meer [Uitdaging voor de Rotterdamse haven](#). Daar tegenover stond de ingebruikname van twee nieuwe kolencentrales op de Maasvlakte van Uniper en ENGIE. Veel van de kolen zijn bestemd voor Duitse kolencentrales. Deze ondervinden echter veel concurrentie van bruinkool, en vooral duurzame stroom uit zon en wind.

Stuwadoorsbedrijven investeren in hun faciliteiten om hun concurrentiepositie te versterken. Zo werkt het Europees Massagoed Overslagbedrijf (EMO) aan de volledige automatisering van de terminal en is het een programma begonnen om oudere transportbanden te vervangen. Ertsoverslagbedrijf Europoort CV (EECV) voert een tweejarig investeringsprogramma door op haar terminal. EBS heeft geïnvesteerd in een nieuwe loods van 60.000 m³ aan de Laurens haven (Botlek).

De overslag van nat massagoed (olie, olieproducten, LNG, chemicaliën en biobrandstoffen) is met een volume van 223,5 miljoen ton in 2016 bijna gelijk gebleven aan het hoge niveau in 2015 (224,6 miljoen ton). Het Havenbedrijf Rotterdam heeft investeringen gepleegd in infrastructuur ter bevordering van de nautische toegankelijkheid van terminals en bedrijven. Investeringsprojecten betreffen onder andere:

- LNG-breakbulkfaciliteit;
- Verlenging van de steiger bij ETT;
- Nieuwe steiger bij LBC;
- Koole verlenging kade 8, bouw kade 9.

Tevens is ons investeringsproject in de capaciteitsuitbreiding van de palen ten behoeve van de toenemende boord-boord overslag in de haven in 2016 afgerond.

Berge Stahl

Op 11 december 2016 arriveerde het bulkschip de Berge Stahl voor de 249ste en tevens laatste keer in de Rotterdamse haven. De Berge Stahl was 25 jaar het officieuze 'vlaggenschip van de Rotterdamse haven'. Het vervoerde bijna 90 miljoen ton ijzererts naar Rotterdam.

4.6 Vestigingslocatie

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

Excellent serviceniveau voor de klant

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

"Als onze klanten succes hebben, hebben wij dat ook."

— **Allard Castelein**, CEO Havenbedrijf Rotterdam

Vergroten van de 'ease of doing business'

Om ervoor te zorgen dat onze klanten in staat zijn en blijven om concurrerende diensten aan te bieden, zetten we ons in om het serviceniveau voor hen te verhogen. Dit is een van onze topprioriteiten. We werken aan het serviceniveau en de kwaliteit van onze dienstverlening door onder andere in te zetten op het vergroten van de ease-of-doing business. We ontzorgen onze (potentiële) klant onder andere door pro-actief met onze klanten nieuwe concepten uit te werken (bijvoorbeeld binnen het [Rotterdam Logistics Lab](#)) en hen te adviseren bij vestigings- en uitbreidingsvraagstukken. Wij investeren in de aanleg van de benodigde infrastructuur als kades of steigers voor uitbreiding. Daarnaast kijken we samen met onze Havenvisiepartners hoe we de procedures rondom Vergunning, Toezicht en Handhaving (VHT) kunnen optimaliseren en regelgeving kunnen verhelderen.

Klanttevredenheid

De kwaliteit van onze dienstverlening aan klanten meten we aan de hand van de score die klanten ons geven op het gebied van tevredenheid in het klantbelevingsonderzoek (KBO). In 2016 voerden wij een nieuw klantbelevingsonderzoek uit. Hierin scoorden we een 7,4 op tevredenheid. In 2012, tijdens het laatste onderzoek, scoorden we eveneens een 7,4. We handhaven dus onze goede score op klanttevredenheid. In 2016 komt onder andere naar voren dat klanten heel tevreden zijn over het individueel klantcontact met en de vakkennis van onze medewerkers. Het vergroten van de 'Ease of doing business' is ook één van de verbeterpunten genoemd door onze klanten.

Kwaliteit haveninfrastructuur

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

Beste haveninfrastructuur

Voor het vijfde jaar op rij is de kwaliteit van de Nederlandse haveninfrastructuur als beste beoordeeld door het World Economic Forum (WEF). In 'The Global Competitiveness Report' van 2016-2017 scoort Nederland een 6,8 op een schaal van 1 tot 7 en eindigt daarmee boven Singapore (2) en de Verenigde Arabische Emiraten (3).

Investerings in de haveninfrastructuur

In 2016 hebben we in totaal 179,8 miljoen euro geïnvesteerd in de ontwikkeling van haveninfrastructuur. Hiervan was 56% klantgebonden, 35% investeerden we in publieke infrastructuur en 9% van onze investeringen in haveninfrastructuur ging naar bedrijfsmiddelen. [Bekijk hier het overzicht van onze investeringsuitgaven per type en de ontwikkeling daarvan door de jaren heen](#). De private investeringen bedroegen over het jaar 2014 (laatst bekende cijfers) 5,9 miljard euro (bron: Havenmonitor).

De komende jaren zal onder invloed van grote investeringen in publieke infrastructuur, zoals de aanleg van het Theemswegtracé en de verdieping van de Nieuwe Waterweg, ons aandeel in investeringen in publieke infrastructuur naar verwachting toenemen. Investerings in publieke infrastructuur leveren geen directe opbrengsten op, zoals bij klantgebonden investeringen wel het geval is. Wij achten de investeringen in publieke infrastructuur echter noodzakelijk om onze concurrentiepositie te verbeteren om zo onze ondernemingsdoelstellingen te behalen.

Belangrijke investeringen in 2016

In 2016 rondde wij een aantal investeringsprojecten af. Enkele belangrijke in 2016 afgeronde investeringsprojecten zijn:

- [binnenvaartkade voor Sif op Maasvlakte 2](#);
- [vervanging/upgrade van elf ligplaatsen \(boeien en trospalen\) in de Waalhaven en Botlek als onderdeel van het project Vervangen en upgrade boeienarsenaal](#);
- [kademuur LNG-breakbulkfaciliteiten bij Gate](#);
- [casco renovatie van RDM Grofsmederij](#).

In 2016 werkten wij voorts aan een aantal investeringen die in de komende jaren zullen worden afgerond. Enkele voorbeelden van belangrijke investeringen waaraan we in 2016 werkten, zijn:

- [ligplaats voor Stena Line in Europoort](#);
- [Sif offshore wind terminal](#);
- [gebiedsontwikkeling Maasvlakte Plaza](#), bestaande uit een truckparking met voorzieningen en herinrichting en uitbreiding van de Vogelvallei;

Ook namen we de volgende investeringsbeslissingen:

- toepassen van corrosie beschermende maatregelen aan de stalen onderbouw van diverse kademuren, steigers en vaste afmeervoorzieningen;
- [het vervangen van 500 meter kade aan de Maaskade](#) op het Noordereiland in het centrum van Rotterdam. In december 2015 is hier ongeveer veertig meter kade verzakt;
- [realiseren van een sensorenplatform binnen het programma Smart infrastructure](#);
- [aanleg van een warmteleiding voor het project Vondelingenwarmte om restwarmte van de raffinaderij van Shell Pernis te gaan leveren aan de regio Rotterdam](#).

Onderhoud van assets

In 2016 besteedden we 57,0 miljoen euro aan onderhoudskosten, voornamelijk aan onderhoud van assets (onder andere kademuren, steigers, wegen, leidingen, radarposten en patrouillevaartuigen). Onder onderhoud verstaan wij ook het op diepte houden van de waterwegen in het havengebied door middel van baggeren, waar we gedeeltelijk samen met Rijkswaterstaat verantwoordelijk voor zijn. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft zich voor het managen van assets laten certificeren volgens ISO 55001. Dit internationale certificaat voor asset management vereist dat elk halfjaar een externe verificatie van de bedrijfsvoering plaatsvindt. Na toetsing aan de hand van de ISO 55001 normenelementen is onze certificering in 2016 met drie jaar verlengd tot april 2019.

Overkoepelende infrastructuur

Naast traditionele haveninfrastructuur als kades, steigers en waterwegen investeren we als Havenbedrijf Rotterdam in overkoepelende infrastructuur voor een duurzaam en concurrerend industrieel cluster. We investeren onder andere in [energie-infrastructuur, zoals een warmtenetwerk](#) en [data-infrastructuur, zoals bijvoorbeeld wifi voor de binnenvaart](#).

Bereikbaarheid

Het Havenbedrijf Rotterdam is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied. De bereikbaarheid is daar eveneens onderdeel van. Wij zetten ons in om het haven- en industriegebied via alle modaliteiten snel en betrouwbaar bereikbaar te houden. We ontwikkelen en verbeteren de bereikbaarheid via binnenvaart, spoor, weg en pijpleiding. Dit doen we onder andere door ervoor te zorgen dat de bestaande infrastructuur optimaal benut wordt (capaciteitsmanagement) en door (samen met andere partijen) te investeren in bestaande en nieuwe infrastructuur.

Een betere bereikbaarheid van de haven maakt de haven aantrekkelijker voor vestiging en betekent minder fileleed voor de bewoners van de regio. Als de beschikbare infrastructuur niet in staat is om de marktvraag op het gebied van achterlandtransport te faciliteren, kan dit resulteren in congestie in en rond de haven. Dit hebben wij als [een van onze toprisico's](#) gedefinieerd.

De filedruk rondom Rotterdam is in 2015 gelijk gebleven aan die in 2014, bleek uit de TomTom Traffic Index van 2016. Met een gemiddelde extra reistijd van 19%, is de filedruk rond Rotterdam een stuk beter dan die van havensteden Antwerpen en Hamburg, waar de gemiddelde extra reistijd respectievelijk 26% en 30% bedraagt.

"Bereikbaarheid is key, daarom blijven wij als haven vol inzetten op een goede bereikbaarheid middels alle modaliteiten."

— **Ronald Paul**, COO Havenbedrijf Rotterdam

Optimaal benutten bestaande infrastructuur

Het Havenbedrijf Rotterdam zet op verschillende manieren in op het beter benutten van de bestaande infrastructuur om de haven goed bereikbaar te houden. Zo hebben we met onze Havenvisie-partners en klanten afspraken gemaakt over de modal split. Dit is de verhouding tussen het aandeel goederen dat via de weg, het spoor en de binnenvaart tussen de haven en het achterland wordt vervoerd. Een 'modal shift', een verschuiving van vervoer over de weg naar de modaliteiten binnenvaart en spoor, is noodzakelijk om groeiende goederenstromen ook in de toekomst te kunnen blijven verwerken. Bovendien draagt het verplaatsen van vervoer van de weg naar schonere modaliteiten bij aan onze duurzaamheidsdoelen.

Met betrekking tot de modal split streven we er met onze Havenvisie-partners naar dat het aandeel van wegvervoer in de modal split in 2030 maximaal 35% is. Hierover zijn afspraken gemaakt met diverse containerterminals. Op dit moment hebben we geen goed beeld van onze prestaties op dit gebied. Doordat de uitwisseling van containers tussen de containerterminals op Maasvlakte 1 en 2 nu veelal via de weg plaatsvindt, lijkt het aandeel wegverkeer in de modal split in het afgelopen jaar te zijn toegenomen. De modal split betreft echter alleen het vervoer tussen het achterland en de Maasvlakte. Vooral nog is het niet mogelijk een uitsplitsing te maken tussen het totale volume van het wegverkeer in werkelijk achterlandvolume en "inter terminal" verkeer. Een geschikte oplossing hiervoor wordt gezocht.

De Verkeersonderneming

Als partner van De Verkeersonderneming werken we ook aan maatregelen om de bestaande infrastructuur zo goed mogelijk te benutten en de stad, de haven en de regio bereikbaar te houden. Een voorbeeld van een maatregel is het project "Wild! van de spits", waarbij automobilisten sinds 2014 geld kunnen verdienen door de spits te mijden. In 2016 werd de regeling verlengd en uitgebreid met Voorne-Putten en de Drechtsteden. Op 15 augustus 2016 bedroeg het aantal structurele spitsmijdingen als gevolg van de regeling 4100.

Truck platooning

Ook zijn we partner in het Europese project ter bevordering van [truck platooning](#), waarvan het afgelopen jaar een proef plaatsvond. Bij truck platooning rijden twee of drie trucks met een wifi-verbinding in colonne. Daardoor kunnen de trucks op korte afstand van elkaar rijden. Zo komt er ruimte op de weg vrij voor andere voertuigen, wordt de doorstroming verbeterd en het levert een brandstofbesparing op. In april verwelkomden we zes colonnes van vrachtwagens op de Maasvlakte.

Maatregelen tegen wachttijden bij de binnenvaart

Onder andere door pieken in het volume door de steeds groter wordende containerzeeschepen, één 24-uursstaking in de eerste helft van 2016 en vertraagde aankomsten van zeeschepen, zijn er in het afgelopen jaar periodes geweest waarin de afhandeling van de containerbinnenvaart vertraging opliep. Hierdoor ontstonden langere wachttijden voor de binnenvaart en was er sprake van langere havenverblijftijden voor binnenvaartschippers. In het tweede halfjaar is de betrouwbaarheid van de afhandeling van de containerbinnenvaart verbeterd. De containerbinnenvaart heeft minder vertraging opgelopen en de havenverblijftijden van de binnenvaartschepen zijn korter dan in het begin van 2016. Voor containerbinnenvaartschepen die van of naar de haven van Rotterdam varen, hebben we de [Barge Performance Monitor](#) ontwikkeld, deze geeft inzicht in de betrouwbaarheid van de afhandeling van de containerbinnenvaart van de afgelopen week en afgelopen jaar.

Om de dreiging voor congestie te beperken hebben we in 2016 maatregelen genomen. Zo hebben we met ECT en Kramer Group besloten om de in 2015 ingestelde maatregel om exportcontainers bij de Rotterdam Container Terminal te lossen en via de interne baan naar de ECT-terminals te rijden, voort te zetten. Tegelijkertijd voeren we gesprekken met de terminals, branche-organisaties, barge-operators en partijen in Duitsland over mogelijke maatregelen om de problemen in de afhandeling van binnenvaartschepen in de haven van Rotterdam te beperken, zoals de bundeling van containers op inlandterminals.

Nieuwe infrastructuur

Daar waar capaciteitsmanagement en het maken van modal split afspraken niet voldoende bijdragen aan het verhelpen van potentiële knelpunten, investeren we (samen met partners) in bestaande en nieuwe infrastructuur of dringen we er bij de overheid op aan om knelpunten aan te pakken.

Container Exchange Route

Om de uitwisseling van containers tussen de verschillende containerterminals op de Maasvlakte efficiënter te laten verlopen, investeert het Havenbedrijf Rotterdam in de [Container Exchange Route \(CER\)](#). Deze ruim elf kilometer lange, afgesloten tweestrooks verharde baan verbindt de containerbedrijven op de Maasvlakte met elkaar. Hierop kunnen Multi Trailer Systems (MTS) met minimale hinder van het overige verkeer tussen de verschillende containerbedrijven rijden. Op die manier bundelt de CER containerstromen, waardoor treinen, barges en feederscheperen niet langer naar de verschillende terminals hoeven te gaan. Dit brengt ook de kosten van de uitwisseling van containers tussen de verschillende terminals naar beneden.

Theemswegtracé

Met de aanleg van het Theemswegtracé wordt de bereikbaarheid van de Maasvlakte via het spoor eveneens vergroot. In maart 2016 is de gezamenlijke financiering door het Havenbedrijf Rotterdam, het ministerie van Infrastructuur en Milieu en de Europese Unie voor het Theemswegtracé definitief goedgekeurd. Dit tracé moet in 2021 de Calandbrug vervangen. 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.

Van het totale projectbudget van 275 miljoen euro neemt het Havenbedrijf een bedrag van 96 miljoen euro voor zijn rekening en draagt het risico voor de aanleg. Het is uitzonderlijk dat wij als Havenbedrijf zo substantieel investeren in publieke infrastructuur. Wij doen dit omdat de verbindingen naar het achterland essentieel zijn voor de concurrentiepositie van de haven en de bijbehorende voordelen opwegen tegen onze investeringen.

In het derde kwartaal van 2016 is het Ontwerp Tracé Besluit (OTB) van het Theemswegtracé gepubliceerd. Ook is begonnen met het eerste werk in voorbereiding op de werkzaamheden aan het nieuwe tracé, namelijk het verleggen van de stamlijn langs de Theemsweg. Naar verwachting start in 2017, na de vaststelling van het Tracébesluit en de aanbesteding, de realisatie van het Theemswegtracé. Zodra de nieuwe spoorlijn gereed is, wordt deze overgedragen aan ProRail.

Verbeterde nautische bereikbaarheid

Het Havenbedrijf Rotterdam is (gedeeltelijk) samen met Rijkswaterstaat verantwoordelijk voor het op diepte houden van de vaarwegen in de Rotterdamse haven. In het afgelopen jaar is in opdracht van het Havenbedrijf en het ministerie van Infrastructuur en Milieu het [Breeddiep verbreed](#) van 75 naar 350 meter. De verbinding tussen het Calandkanaal en de Nieuwe Waterweg is een belangrijke waterweg voor de binnenvaart in Rotterdam. Voor de verbreding was de stroming in het kanaal zeer woelig en was er door het beperkte zicht slechts eenrichtingsverkeer mogelijk. Met de verbreding is de capaciteit aanzienlijk vergroot. Doordat de werkzaamheden in twee fases plaatsvonden, ondervond het binnenvaartverkeer nagenoeg geen hinder van de verbreding.

Uitbreidingen op het pijpleidingennetwerk

In 2015 en 2016 is het pijpleidingennetwerk van MultiCore in de Rotterdamse haven uitgebreid met een nieuwe pijpleidingenbundel tussen Vopak Terminal Botlek en Vopak Terminal TTR. MultiCore is een joint venture tussen Vopak en het Havenbedrijf Rotterdam. Andere bedrijven kunnen daarmee delen van de 1500 meter lange bundel huren om chemicaliën te vervoeren.

Aandacht voor knelpunten op de weg

In 2016 is de verbrede A15 tussen de Maasvlakte en knooppunt Vaanplein officieel geopend. Met de verbreding zijn de files op het traject flink afgenomen. In 2016 is ook het definitieve tracébesluit voor de Blankenburgverbinding door minister Schultz van Haegen ondertekend. Naar verwachting start Rijkswaterstaat in 2018 met de bouw en wordt de verbinding opgeleverd in de periode 2022-2024. De nieuwe verbinding tussen de A20 en de A15 is van belang voor de doorstroming van het verkeer in de regio en het transport van en naar de Rotterdamse haven en het Westland in het bijzonder. Voor een gegarandeerde bereikbaarheid is ook aandacht nodig voor andere (potentiële) knelpunten. Daarom hebben wij ons in 2016 ingezet om andere belangrijke infrastructurele knelpunten op de politieke agenda te krijgen, waaronder de Suurhoffbrug, A4-zuid, A16 (Moerdijkbrug) en de A15-corridor. Ook investeren we zelf in weginfrastructuur waar (mogelijke) knelpunten zich voordoen. Zo voerden we in 2016 levensduurverlengend onderhoud uit aan acht wegen in het havengebied. Met de operatie, die in de zomermaanden plaatsvond, voorkomen we ad hoc reparaties die tot oponthoud kunnen leiden.

Gezonde en aantrekkelijke leefomgeving

In en rondom de haven wonen circa 1,2 miljoen mensen en de haven biedt direct en indirect werk aan 181.220 mensen (bron: Havenmonitor). Een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving voor omwonenden en werknemers in de haven is van belang voor het creëren van economische en maatschappelijke waarde. De ruimte die de haven krijgt om economisch te groeien is nauw verbonden met de maatschappelijke waarde en beleving van de haven.

Uit het stakeholderbetrokkenheidsonderzoek van 2015 kwam het waarborgen van een aantrekkelijke leefomgeving als één van de verbeterpunten naar voren. Ook is een gezonde en aantrekkelijke leefomgeving een speerpunt in ons [CSR-statement](#). Het Havenbedrijf Rotterdam werkt hier aan. Onze inspanningen richten zich op het verbeteren van de luchtkwaliteit en het beperken van de hinder die omwonenden van de haven ondervinden.

Luchtkwaliteit

De luchtkwaliteit in het Rijnmondgebied is in de afgelopen jaren al verbeterd. Dalende cijfers over concentraties stikstofdioxide, fijnstof en zwaveldioxide laten dit zien. De jaargemiddelde concentraties van deze stoffen vallen ook binnen de daarvoor geldende normen voor luchtkwaliteit.

Dit is onder andere te danken aan de steeds schoner wordende technologie en door nieuwe toepassingen zoals zuinige en schone motoren voor vrachtwagens en [maatregelen ter bevordering van schone scheepvaart](#). Wij spannen ons op verschillende manieren in om de luchtkwaliteit verder te verbeteren en lokale pieken van concentraties schadelijke stoffen te voorkomen. Naast luchtkwaliteit hebben de emissies vanuit het Rijnmondgebied soms ook invloed op de omliggende beschermde natuur. In het kader van de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) wordt deze invloed gemonitord.

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

Geurklachten

Havenbedrijf Rotterdam realiseert een regiodekkend netwerk van elektronische neuzen in de haven: [We-nose](#). De elektronische neus (e-nose) is een sensor die veranderingen in de luchtsamenstelling waarneemt, waardoor bedrijven, gemeenten en de milieudienst sneller kunnen inspelen op onbedoeld ontsnapte hinderlijke of gevaarlijke gassen. Met het We-nose netwerk levert Havenbedrijf Rotterdam, in samenwerking met andere partijen, een bijdrage aan een gezonde, veilige en aantrekkelijke haven en omgeving. In 2016 vond een evaluatie van het huidige netwerk plaats. Hieruit blijkt dat de 152 e-noses in het haven- en industriecomplex door alle betrokken partijen (waaronder bedrijven, gemeente, provincie en DCMR) worden gezien als een belangrijk waarschuwingssysteem ter voorkoming van hinder en/of gevaar. In 2017 zal het netwerk worden uitgebreid naar 252 elektronische neuzen. Het aantal geurklachten daalde significant van 2.136 in 2014 tot 1.451 in 2015 (laatst bekende cijfers). De geuroverlast van de grote industrie nam af door toezicht en strikte handhaving van de DCMR bij een paar bedrijven die veel overlast veroorzaakten.

Geluidshinder

Bedrijvigheid in het havengebied gaat onvermijdelijk samen met de productie van geluid. Dit geluid kan hinderlijk zijn voor bewoners dichtbij de haven. Het aantal geluidmeldingen is gedurende de jaren 2014 en 2015 (laatst bekende cijfers) licht toegenomen. Van de 2.679 geluidmeldingen waarvan de oorzaak wordt toegeschreven aan bedrijven en industrie, zijn 1.100 meldingen specifiek gerelateerd aan geluid van afgemeerde schepen bij bedrijven in de Waalhaven en de havengebieden van Schiedam. Dit geluid is meestal afkomstig van de generatoren van het schip om de bemanning te voorzien van elektriciteit voor onder andere ventilatie, verlichting, koeling en waarschuwingssystemen. De bedrijven waar de schepen liggen afgemeerd en de handhavingspartners in de Rotterdamse haven werken samen aan gebiedsgerichte maatwerkoplossingen om de geluidshinder voor omwonenden zo veel mogelijk te beperken. Naast gebiedsgericht maatwerk werken we samen met de gemeente Rotterdam aan een algemene sturing op zuinig geluidruimtegebruik via een nog vast te stellen Facetbestemmingsplan Geluid.

Waterkwaliteit

Veranderingen in de waterkwaliteit in de haven kunnen de biodiversiteit, de waterkwaliteit in de hele regio en de leefbaarheid aantasten. Wij zetten ons daarom in om de waterkwaliteit op peil te houden. De waterkwaliteit in de haven wordt beïnvloed door de kwaliteit van de aanvoer van het rivierwater, waterstromingen en emissies vanuit de haven.

Convenant met regionale waterschappen

Zo heeft verdieping van de Nieuwe Waterweg mogelijk invloed op de waterhuishouding in de regio. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft daarom samen [met vijf regionale waterschappen afgesproken](#) eventuele gevolgen goed te monitoren, zodat indien nodig adequaat kan worden ingegrepen. De overeenkomst is in aanvulling op de eisen uit de vergunning van Rijkswaterstaat voor de verdieping. De overeenkomst is op 28 oktober bij waterschap Hollandse Delta ondertekend. Het Havenbedrijf stelt een monitoringsprogramma op voor de verzilting, het grondwater en de veranderingen in de rivierbodem. Daarbij wordt meermaals per jaar de verzilting en de rivierbodem in beeld gebracht. Zo wordt snel duidelijk welke gevolgen de verdieping heeft en worden onder meer in overleg met de waterschappen maatregelen genomen.

Waste sharks

In 2016 zijn we bovendien, als onderdeel van het [project Port Waste Catch](#) om de plastic soup in de haven te verminderen, een [proef met waste sharks](#) gestart. Deze robots vissen zwerfafval uit de Rotterdamse haven.

Aantrekkelijke stad en haven

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft de ambitie om de duurzaamste haven in zijn soort te zijn en om omwonenden te stimuleren om naar de haven te gaan om te recreëren en te sporten.

Inrichting nieuwe Vogelvallei in de haven

In dat kader hebben we in 2015 en 2016 onder andere de [Vogelvallei bij de Maasvlakte](#) opnieuw ingericht en uitgebreid tot 21 hectare. Begin jaren negentig is het eerste deel van de Vogelvallei in de Maasvlakte aangelegd als compensatiegebied voor het duinmeer dat het Havenbedrijf Rotterdam even verderop ging aanleggen. De uitbreiding en het toewijzen van de status van permanent natuurgebied sluit namelijk aan bij de afspraken met verschillende natuur- en milieuorganisaties, de duurzaamheidsambities en de CSR-principes van het Havenbedrijf. De inrichting van de Vogelvallei is tot stand gekomen met de stadsecologen van het Bureau Stadsnatuur, landschapsarchitecten en diverse vogelorganisaties en natuurorganisaties. Met hun kennis over vogels en inrichting dachten en werkten zij mee aan het ontwerp voor het natuurgebied dat diverse soorten kust- en zangvogels huisvest. Havenontwikkeling en natuur gaan niet altijd hand in hand met elkaar. De proactieve dialoog met de verschillende stakeholders heeft in dit geval geleid tot een effectieve samenwerking tussen de betrokken partijen en een toename van natuurwaarden in het haven- en industriecomplex.

Sponsoring

In het kader van het verbinden van stad en haven sponsoren we evenementen en instellingen als het North Sea Jazz Festival en CHIO Rotterdam, concertgebouw De Doelen, het Nieuwe Luxor, Diergaarde Blijdorp en het Maritiem Museum. Tevens dragen we financieel bij aan onder andere het DeltaPort Donatiefonds en de Wereldhavendagen. [Lees meer over sponsoring en ons sponsorbeleid op www.portofrotterdam.com](http://www.portofrotterdam.com).

Dilemma: cruiseschepen

Samen met de gemeente Rotterdam hebben wij in vorige jaren geïnvesteerd in modernisering van de cruiseterminal. Hierdoor kunnen wij 's werelds grootste cruiseschepen ontvangen en groei van het aantal aankomsten accommoderen. Het aantal aankomsten van cruiseschepen in Rotterdam groeide van 17 in 2010 tot 62 in 2016. Daarmee was 2016 een recordjaar en het aantal cruisebezoeken zal naar verwachting verder toenemen. De aankomst van de Harmony of the Seas op 24 mei 2016 was een ware publiekstrekker. Cruise past in het beleid van het Havenbedrijf Rotterdam om de band tussen stad en haven aan te halen en het bedrijfsleven in de regio te laten profiteren van de Rotterdamse cruisehaven.

Nadeel van de toename van het aantal cruiseschepen in Rotterdam is dat dit meer uitstoot van schadelijke stoffen in stedelijk gebied veroorzaakt. Wanneer een cruiseschip aan de kade ligt, wekt het schip zelf energie op middels generatoren die laagzwavelige diesel stoken. Om de negatieve milieu impact van de dieselgeneratoren terug te dringen, hebben wij samen met de DCMR Milieudienst Rijnmond, de gemeente Rotterdam, Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond, Shell en Cruiseport Rotterdam een alternatieve manier van energieopwekking gevonden. Sinds 29 september 2016 haalt het cruiseschip de AIDAprima, dat elke week in Rotterdam aan de kade ligt, haar stroom van een truck met LNG. De AIDAprima is het eerste cruiseschip dat op deze manier in de eigen energiebehoefte voorziet. De DCMR heeft een gedoogbeschikking verstrekt om deze milieuvriendelijkere oplossing mogelijk te maken. [Lees meer over LNG in Rotterdam onder Groeimarkten](#).

Ruimte voor groei

Voor het realiseren van de doelstellingen uit onze ondernemingsstrategie is het van belang dat er voldoende ontwikkelruimte beschikbaar is die aansluit op de marktvraag (korte en lange termijn). Uitgangspunt is dat we door herstructurering, modernisering, toekomstvast ontwikkelen en intensivering van het ruimtegebruik ruimte voor groei creëren binnen het bestaande havengebied, zowel voor bestaande als voor nieuwe, innovatieve klanten. De beschikbare gebruiksruimte bestaat uit fysieke ruimte (water en grond), milieugebruiksruimte en bereikbaarheidsruimte.

Beschikbare ruimte

Van de 5.984 hectare aan beschikbaar havenareaal (inclusief Maasvlakte 2 en Zeehaven Dordrecht) was eind 2016 5.070 hectare uitgegeven aan klanten, 258 hectare in optie uitgegeven en 137 hectare gereserveerd voor potentiële uitgiftes. Circa 513 hectare is nog uitgeefbaar. Maasvlakte 2 biedt bovendien de mogelijkheid tot het creëren van nog circa 330 hectare extra aanvullende ruimte. Nieuwe langetermijnprognoses wijzen uit dat daarmee tot 2040 voldoende ruimte beschikbaar is.

Niet alle terreinen zijn echter gemakkelijk uit te geven, doordat ze niet op de klantwensen aansluiten. Om de vraag en het aanbod op elkaar af te stemmen, zetten we onder andere in op het creëren van courante terreinen door te investeren in voorzieningen, door bestaande gebieden te herstructureren en te moderniseren. Een voorbeeld hiervan is de [herstructurering van de voormalige ECT Home Terminal in de Eemhaven](#) tot hub voor shortsea in combinatie met Coolport en cross docking, waar we samen met het bedrijfsleven aan werken. Ook het intensiveren van ruimtegebruik is belangrijk. Het Havenbedrijf kijkt samen met klanten die bestaande assets en ruimte onderbenutten, wat daarvan de oorzaak is en of er mogelijk oplossingen zijn, zoals bijvoorbeeld het terugnemen van stille reserves.

Omgevingswet

In 2016 stemde de Eerste Kamer in met de vernieuwing van de Omgevingswet, die naar verwachting in 2019 in werking zal treden. Met de nieuwe Omgevingswet wil het kabinet de verschillende plannen voor ruimtelijke ordening, milieu en natuur beter op elkaar afstemmen. Samen met onze Havenvisiepartners kijken we of het met de vernieuwing van de wet mogelijk is om een koepelconcept in het haven- en industriegebied te implementeren. Daarnaast is de beperking van de milieu-emissies, onder andere via de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) een belangrijke opgave. [Lees meer over het beperken van emissies onder Gezonde en aantrekkelijke leefomgeving.](#)

Level playing field

De havens in de Hamburg-Le Havre range bedienen een deels gezamenlijk achterland, waardoor concurrentie tussen de verschillende havens bestaat. Deze concurrentiestrijd wordt gevoerd op basis van efficiëntie, kosten en kwaliteit. Zaken als nationale en Europese wet- en regelgeving, de wijze waarop infrastructuur gefinancierd wordt en de kosten voor inspecties en vestiging hebben echter direct en indirect invloed op de prijs die een gebruiker in de haven moet betalen en bepalen hoe eenvoudig of ingewikkeld het is om goederen via een haven te importeren en exporteren. Deze aspecten verschillen per haven/land. Het Havenbedrijf Rotterdam acht een gelijk speelveld tussen de Europese havens noodzakelijk om eerlijk de concurrentie aan te gaan en zo de ondernemingsdoelstellingen te kunnen behalen. Samen met de andere Nederlandse zeehavens zetten we ons dan ook in om een 'level playing field' bij de politiek onder de aandacht te brengen.

Vennootschapsbelasting

Op 21 januari 2016 heeft de Europese Commissie besloten dat de Nederlandse zeehavens per 1 januari 2017 vennootschapsbelasting moeten betalen. In de Nederlandse wetgeving was voorheen een vrijstelling voor de zeehavens opgenomen. Het Havenbedrijf Rotterdam is zeer ongelukkig over het besluit, omdat de gelijkheid van het speelveld hierdoor verder verslechtert.

"We zijn niet tegen het betalen van vennootschapsbelasting, maar dat moet dan gelden voor alle Europese zeehavens. Dit is voor ons een principiële zaak. De buitenlandse havens waarmee we concurreren betalen geen vennootschapsbelasting en worden daarnaast ook nog op verschillende manieren gesteund door hun overheden. Er moet binnen Europa sprake zijn van gelijke monniken, gelijke kappen. Het betalen van vennootschapsbelasting gaat ten koste van onze investeringen in het havencomplex. Het vergroten van unfaire concurrentie kan niet de bedoeling zijn."

— Paul Smits , CFO, Havenbedrijf Rotterdam

Samen met [Havenbedrijf Amsterdam](#), [Groningen Seaports](#), [Havenschap Moerdijk](#), [Port of Den Helder](#), [Zeeland Seaports](#) en de Nederlandse Staat hebben we beroep aangetekend bij het Hof van Justitie tegen het besluit van de Europese Commissie. En om het ongelijke speelveld te verminderen vragen de zeehavens van de Nederlandse overheid om via het bestaande beleid gericht te investeren in structuurversterkende maatregelen voor de Nederlandse zeehavens.

Vestigings- en ketenkosten

Ook de kosten voor vestiging (onder andere grondprijzen, belasting en kosten voor vergunningen) en ketenkosten (onder andere havengelden, kosten voor overslag en inspecties) zijn van belang voor een goede concurrentiepositie. Het Havenbedrijf Rotterdam monitort de kwaliteit en kosten van de nautische dienstverlening. Als daar reden voor is, zullen wij sturend optreden in de markt. In het kader van de havenaanloopkosten maakten wij in november 2014 samen met Deltalinqs en de Vereniging Nederlandse Petroleum Industrie (VNPI) voor het eerst een meerjarige afspraak over een gematigde havengeldontwikkeling voor de periode 2015-2017. Hierbij wordt het zeehavengeld jaarlijks geïndexeerd met de helft van de inflatie, met een maximum van 1%. In 2016 is vastgesteld dat de [tarieven voor bezoekende zeeschepen in Rotterdam in 2017 met 0,3% verhoogd worden](#). Dat is conform de afspraak. Het Havenbedrijf, de gemeente Rotterdam en Deltalinqs verrichten bovendien gezamenlijk onderzoek naar de totale kosten van vestiging in de Rotterdamse haven, en de verschillende componenten daarin. Doel is zicht te krijgen in die componenten die er uit springen en waarop de partners ook daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen.

Inspectiekosten

Uit onderzoek van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (2015) bleek dat de tarieven voor toezicht en inspectie van import- en exportzendingen in Rotterdam 45% tot 72% hoger liggen dan in Antwerpen, afhankelijk van het product. In 2016 heeft de Raad van State de doorberekening van handhavings-, toezichts- en keuringskosten door de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) nader onderzocht. Hieruit komt naar voren dat alleen de rechtstreekse kosten die verband houden met de activiteiten in rekening kunnen worden gebracht en de huidige NVWA-tarieven in strijd zijn met het uitgangspunt van het kabinet om lasten tussen bedrijfsleven en overheid eerlijk te verdelen. In 2017 zal het kabinet de doorberekening van de toezichtkosten van onder andere de NVWA nader bekijken. Samen met de andere Nederlandse zeehavens hebben we aan het ministerie van Infrastructuur en Milieu en aan de Tweede Kamer gevraagd deze ongelijkheid te beperken in het belang van onze concurrentiepositie ten opzichte van buitenlandse havens.

4.7 Duurzaamheid van ketens en clusters

Het Havenbedrijf Rotterdam wil de haven van Rotterdam ontwikkelen tot dé plaats waar de energietransitie vorm krijgt. We investeren in een unieke energie-infrastructuur voor warmte, stoom, elektriciteit en CO₂. Bijvoorbeeld door restwarmte van de industrie te leveren als stadsverwarming voor huishoudens in Leiden, Den Haag en Rotterdam (Deltaplan Energie-infrastructuur). Daarnaast stimuleren wij schone scheepvaart (door het gebruik van schone brandstoffen zoals LNG, walstroom en het geven van kortingen voor schone schepen) en bieden wij ruimte voor duurzame energie (zon, wind). Wij dragen zo bij aan versterking van het vestigingsklimaat voor de industrie, het meer energie-efficiënt worden van het industriegebied en het verminderen van de uitstoot van CO₂ en NO_x.

Koploper in Energietransitie

Het Havenbedrijf Rotterdam wil een voortrekkersrol spelen en de haven tot aansprekend voorbeeld maken in de mondiale energietransitie. We zien een vermindering van de CO₂-emissies en zorgvuldig gebruik van grond- en reststoffen als onze belangrijkste opgave voor de komende periode.

Het mes snijdt aan twee kanten: we gaan de klimaatverandering tegen én we zorgen dat het Rotterdamse haven- en industriecomplex na 2050 nog steeds een substantiële bijdrage levert aan de Nederlandse welvaart en de werkgelegenheid.

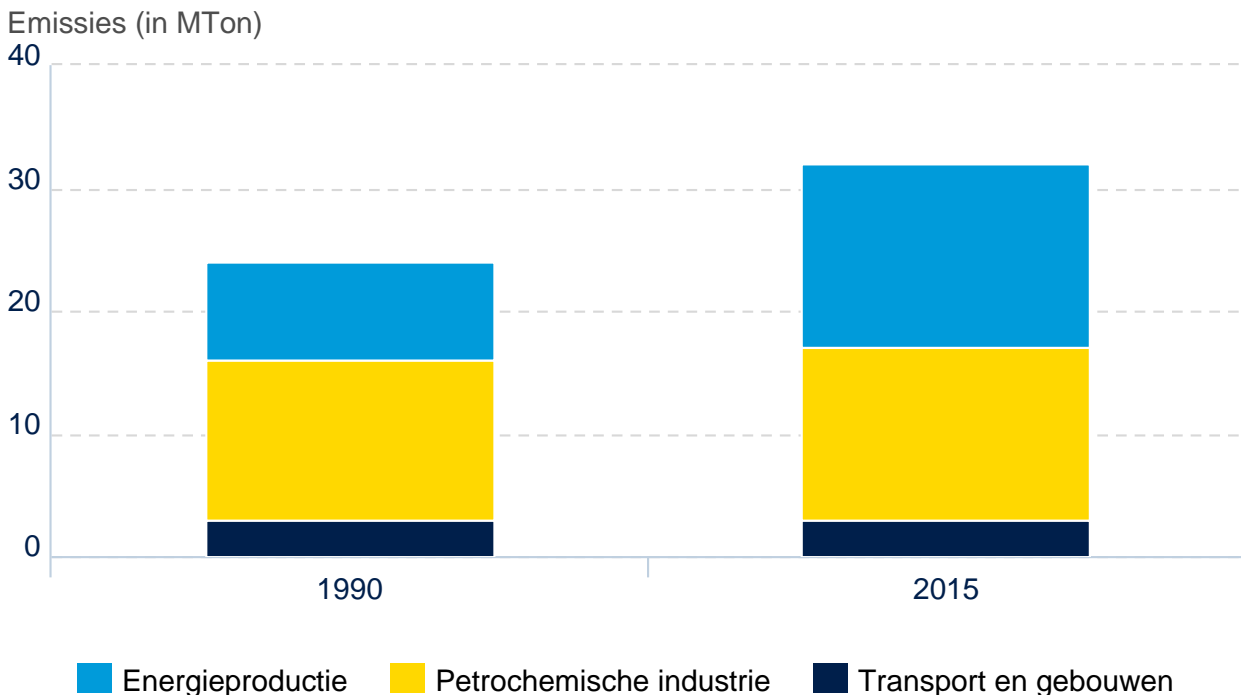
— Allard Castelein, CEO Havenbedrijf Rotterdam

Het tempo en de consequenties van de wereldwijde energietransitie hebben grote gevolgen voor de energiesector en de olie- en raffinagesector in het haven- en industriecomplex. Op lange termijn zal naar verwachting de opwekking van elektriciteit met behulp van fossiele brandstoffen verdwijnen. Ook de vraag naar benzine en diesel in Europa zal naar verwachting afnemen. De energietransitie vormt dan ook, naast de lagere groeiverwachtingen van de wereldhandel, een belangrijke factor in de [nieuwe langetermijnsenario's](#) voor goederenstromen van het Havenbedrijf.

Uitdaging voor de Rotterdamse haven

In 2015 werd in Rotterdam 32,6 Mton CO₂ uitgestoten. Dit was 19,5% van de totale uitstoot in Nederland. Het overgrote deel hiervan is havengerelateerd en wordt veroorzaakt door energieproductie en het industriële cluster (samen 29,6 Mton). In 2006 tot en met 2013 bleef de CO₂-uitstoot in het Rotterdamse havengebied ongeveer gelijk. In 2014 en 2015 steeg de uitstoot als gevolg van de opening van twee nieuwe kolencentrales.

CO2-emissies Rotterdam



De door de Europese Unie ingediende klimaat pledge stuurt richting 80 tot 95% reductie in 2050 (ten opzichte van 1990) en richting 40% CO2-reductie in 2030. Aangezien investeringen die vandaag gedaan worden lang mee gaan, vragen deze doelen nu al om keuzes die sturen richting een CO2-arme haven.

De doelen uit de Havenvisie (50% reductie van de CO2-uitstoot in 2025 ten opzichte van 1990 en het aandeel hernieuwbare brandstoffen moet groeien naar 30%) worden niet gehaald in het huidige tempo. Sinds 1990 tot aan 2015 is de CO2-uitstoot in de regio Rotterdam met 40% toegenomen. De verwachting is dat de emissies in de komende periode gaan afnemen, met name als gevolg van sluiting van de oude kolencentrale op de Maasvlakte, zoals overeengekomen in het Energieakkoord. Maar dit zal niet voldoende zijn om de klimaatdoelen te bereiken. De opgave om tot CO2-reductie in lijn met de klimaat pledge van de Europese Unie in de haven te komen is dan ook groot.

Om de reductie van CO2-uitstoot met 80 tot 95% in 2050 te bereiken, onderzoekt het Havenbedrijf Rotterdam samen met het bedrijfsleven en stakeholders welke extra stappen nodig zijn om tot 'deep decarbonisation' van de haven te komen.

Versnelling is nodig

Op 30 augustus 2016 presenteerden wij samen met een coalitie van bedrijven, waaronder Shell, Van Oord, Siemens en Eneco een pamflet dat met name het Nederlandse bedrijfsleven oproept tot versnelling van de energietransitie. Omdat dit vanuit de klimaatopgave noodzakelijk is, maar zeker ook vanuit de overtuiging dat het kansen biedt voor nieuwe economische activiteiten en welvaart in Nederland. De belangrijkste punten uit het pleidooi zijn:

- opstellen van een klimaatwet om de doelen van het klimaatakkoord van Parijs in 2050 te realiseren;
- het aanstellen van een minister voor economie, klimaat en energie die zorgt voor samenhang in het beleid;
- het aanwijzen van een onafhankelijke klimaatautoriteit die partijen verbindt en aanspreekt op een voortvarende en consistente uitvoering en de gemaakte afspraken borgt over de kabinetten heen;
- het opzetten van een nationale investeringsbank die investeringen in verdere innovatie en grote energieprojecten mogelijk maakt.

"Nederland staat voor de uitdaging om binnen 30 jaar de economie en de samenleving vrijwel CO2-neutraal te maken. Hoe sneller we dat oppakken hoe beter."

— **Allard Castelein**, CEO Havenbedrijf Rotterdam

Het in oktober 2016 geratificeerde Klimaatakkoord, de Nederlandse Energieagenda, de toename van duurzame energieproductie en de vergroening van transport brengen risico's met zich mee voor verschillende sectoren in de haven en voor het Havenbedrijf Rotterdam, maar bieden ook kansen. Voorbeelden hiervan zijn het verhogen van de energie-efficiency en de ontwikkeling van nieuwe economische activiteiten in en rond de haven, zoals offshore windindustrie, circulaire industrie, biobased chemie en innovatie in de transportsector.

Energietransitie faciliteren

Om de energietransitie te stimuleren/faciliteren, zetten wij in op:

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

Wij zetten hierbij primair in op reductie van CO₂-emissies binnen het haven-industriecomplex. Het potentieel is hier groot. Ook kijken wij hoe we emissiereductie in de logistieke keten kunnen stimuleren. Hoewel de impact laag is, sturen wij ook op verbetering van onze eigen footprint. Energietransitie is een strategische prioriteit voor het Havenbedrijf Rotterdam. In 2016 startten wij met het opzetten van een interne programmastructuur om focus en versnelling te bewerkstelligen. Dit programma richt zich op het ontwikkelen van de benodigde energie-infrastructuur en het verder ontwikkelen van nieuwe markten.

ENERGIETRANSITIE FACILITEREN

VOORTGANG INVESTERINGSBESLISSING ENERGIE-INFRASTRUCTUUR



Het Havenbedrijf Rotterdam wil de haven van Rotterdam ontwikkelen tot de plaats waar de energietransitie vorm krijgt. Onder energietransitie verstaan wij dat in 2050 (nagenoeg) geen broeikasgassen worden uitgestoten en de primaire energiebronnen en grondstoffen hernieuwbaar zijn. Ons doel is om een robuuste energie-infrastructureur te ontwikkelen. De besluitvorming rondom de benodigde investeringen ligt op schema, echter de onduidelijkheid met betrekking tot kolencentrales vormt een issue.

Deltaplan Energie-infrastructureur

Energiebesparing is samen met hernieuwbare energie de basis voor een duurzame energievoorziening, gericht op besparing op fossiele brandstoffen en reductie van CO₂. De benutting van restwarmte uit de industrie is een kansrijke optie voor grootschalige energiebesparing. De industrie in de Rotterdamse haven produceert een overschot aan warmte: bij de meeste industriële processen komt veel warmte vrij die binnen de haven zelf niet gebruikt wordt. Die warmte wordt nu als het ware 'weggegooid', meestal via koelwater of door de schoorsteenpijp. In totaal is in de haven een overschot van warmte van 12,5% van de totale Nederlandse warmtevraag. Tegelijkertijd staan op korte afstand van de haven verwarmingsketels te branden om kassen en woningen te verwarmen. Door warmte uit de haven te gebruiken voor verwarming in de regio gaat de CO₂- en NO_x-uitstoot in de regio naar beneden.

Voor benutting van restwarmte en reststoom is grootschalige energie-infrastructureur nodig. Het Havenbedrijf werkt samen met bedrijfsleven en overheden aan het realiseren van unieke energie-infrastructureur voor warmte, stoom en CO₂: het Deltaplan Energie-infrastructureur. Het Deltaplan is in 2013 gepresenteerd en brengt bestaande initiatieven op het gebied van hergebruik van warmte, stoom en CO₂ samen en richt zich op uitbreiding met diverse deelprojecten. Met het Deltaplan is in 2020 een energiebesparing van 20 PJ en een reductie van de CO₂-uitstoot van ruim 1 miljoen ton per jaar.

Het slagen van het Deltaplan is afhankelijk van het realiseren van de verbindende transportinfrastructureur. Het Havenbedrijf neemt hierin de rol van facilitator van het proces op zich en draagt zorg voor het managen van de risico's en gevoeligheden. Daarnaast kunnen we een aanjagende rol als investeerder hebben; met name voor projecten die gerealiseerd worden in het havengebied of met een direct belang voor de haven. Wij meten onze resultaten op dit gebied aan de hand van de voortgang van investeringsbeslissingen ter bevordering van de energie-infrastructureur.

Warmtenetwerk – benutting restwarmte industrie

Hergebruik van warmte uit de Rotterdamse industrie gebeurt al op kleine schaal via het Warmtenetwerk en de Leiding over Noord en dit kan flink uitgebreid worden. Bedrijven die een overschot aan warmte hebben, kunnen deze leveren aan het netwerk en halen hiermee een hogere energie-efficiency. Afnemers van deze warmte realiseren een emissiereductie. De CO₂- en de NO_x-uitstoot in de regio gaan daardoor naar beneden.

Vondelingenwarmte

In 2016 zijn we samen met Shell en Warmtebedrijf Rotterdam overeengekomen restwarmte die vrijkomt bij de raffinaderij van Shell Pernis, te gaan leveren aan de regio Rotterdam. Met het project is een totale investering van ongeveer 16 miljoen euro gemoeid, waarvan het Havenbedrijf Rotterdam bijna negen miljoen euro voor zijn rekening neemt voor de aanleg van het hoofdleidingnet. De twee andere partners zullen gezamenlijk eenzelfde bedrag investeren in de aanvoer-

en afnamezijde van de warmte. De investeringsbeslissing draagt bij aan de doelstelling op het vlak van energie-infrastructuur. Op jaarbasis is het project Vondelingenwarmte goed voor een energiebesparing van 0,6 petajoule (PJ).

Monetarisatie milieu-bate Vondelingenwarmte

Door de levering van restwarmte wordt er eveneens een CO₂-besparing behaald, doordat de verwarmingstoestellen van 16.000 huishoudens niet meer hoeven draaien. Bij een gemiddeld gasverbruik per jaar van 1.300 m³ gas, wordt er door de 16.000 huishoudens circa 20 miljoen m³ minder gas verbruikt voor verwarming. De omrekenfactor van m³ gas naar CO₂-uitstoot is circa 1,788 (Bron: CO₂emissiefactoren.nl), waardoor er zo'n 35 miljoen kilogram CO₂ minder wordt uitgestoten.

De kosten van de uitstoot van een ton CO₂ hebben wij volgens de schadekostenmethode (ook wel preventiekostenmethode genoemd), berekend op circa 70 euro per ton (Bron: CE Delft). Het restwarmteproject kent hiermee een directe milieubate van 35.000 ton CO₂ x 70 euro = circa 2,5 miljoen euro per jaar. Het voorkomen van de uitstoot van overige stoffen en het voorkomen van het lozen van de overtollige warmte in het water en in de lucht door de raffinaderij, maakt deze bate alleen maar groter. De milieubaten worden jaarlijks behaald, de investering in de leidingen en installaties zijn slechts eenmaal nodig. Hierdoor is de investering voor zowel het Havenbedrijf Rotterdam als de andere twee partners uit maatschappelijk oogpunt aantrekkelijk.

Leiding over West en de Warmterotonde

Het Havenbedrijf Rotterdam keek de afgelopen jaren met diverse partners uit de energiewereld (Eneco, Uniper (voorheen E.ON) en Warmtebedrijf Rotterdam) naar mogelijkheden voor de ontwikkeling van de zogenoemde 'Leiding over West'. Doel van dit project was warmte uit het westelijk deel van de haven specifiek naar het Westland te brengen om met name kassen te verwarmen. Uit een haalbaarheidsonderzoek bleek dat uit technisch en economisch oogpunt het benutten van restwarmte uit energiecentrales (op basis van afval, gas of kolen) de beste optie is. Echter er bleek onvoldoende draagvlak bij maatschappelijke stakeholders voor het benutten van kolenwarmte. We hebben er daarom voor gekozen om in een verlengde haalbaarheidsfase de haalbaarheid te onderzoeken op basis van andere bronnen dan restwarmte uit kolencentrales. Deze fase heeft aangetoond dat dit technisch en qua draagvlak haalbaar is, maar dat de economische haalbaarheid minder is. We werken deze opties in 2017 verder uit.

Warmte Koude Zuid-Holland

In 2016 verlengden we onze deelname aan het programma-bureau [Warmte Koude Zuid-Holland](#), waarin 33 publiek-private partijen werken aan het doel om in 2020 én 350.000 woningen én 1.000 hectare glastuinbouw te verwarmen met duurzame warmte door de aanleg van de Warmterotonde.

Afvang, hergebruik en opslag van CO₂

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

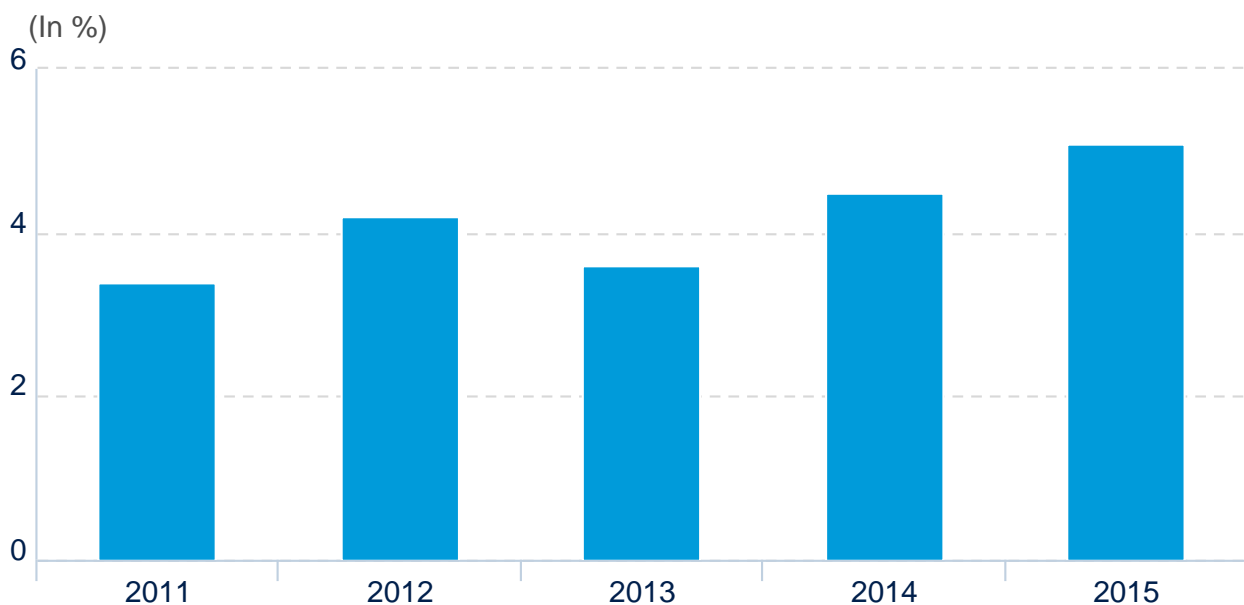
Daarnaast ligt er een plan klaar voor een pilot project voor het afvangen en opslaan van CO₂ uit de Rotterdamse industrie. Het Rotterdam Opslag en Afvang Demonstratieproject (ROAD) is onder andere door de lage prijs voor CO₂ nog niet van de grond gekomen. In de Energieagenda van minister Kamp zet het kabinet echter in op het realiseren van dit demonstratieproject. De investeringsbeslissing wordt dan ook in de zomer van 2017 verwacht, mits er duidelijkheid is over het voortbestaan van de kolencentrales. De totale investering bedraagt circa 450 miljoen euro, waarvan de Europese Unie 180 miljoen euro financiert. Het Havenbedrijf investeert indien het project doorgaat circa 10 tot 15 miljoen euro in de onshore pijpleiding.

Ruimte voor duurzame energieproductie

De wereldwijde investeringen in duurzame energieproductie nemen toe. Dit biedt kansen voor Rotterdam. Kansen zijn er voor (offshore) wind, biomassa (mits verantwoord en in voldoende mate aanwezig), power-to-gas, waterstof en zonne-energie. Productie van duurzame energie brengt nieuwe economische activiteit en werkgelegenheid voor de haven en regio met zich mee. Het geeft een impuls aan innovatie, onder andere vanwege technische uitdagingen voor het opvangen en opslaan van stroompieken.

In het Energieakkoord is de doelstelling opgenomen dat in 2020 14% energie uit hernieuwbare bronnen afkomstig is. In de Havenvisie hebben we met onze Havenvisie-partners de ambitie uitgesproken om te komen tot 30% in 2030. In 2015 steeg het aandeel energie uit hernieuwbare bronnen van 4,5% naar 5,1%. Dit is vooral te danken aan de toename van de bijstook van biomassa en aan toename van het aandeel opgewekte bio-energie bij AVR.

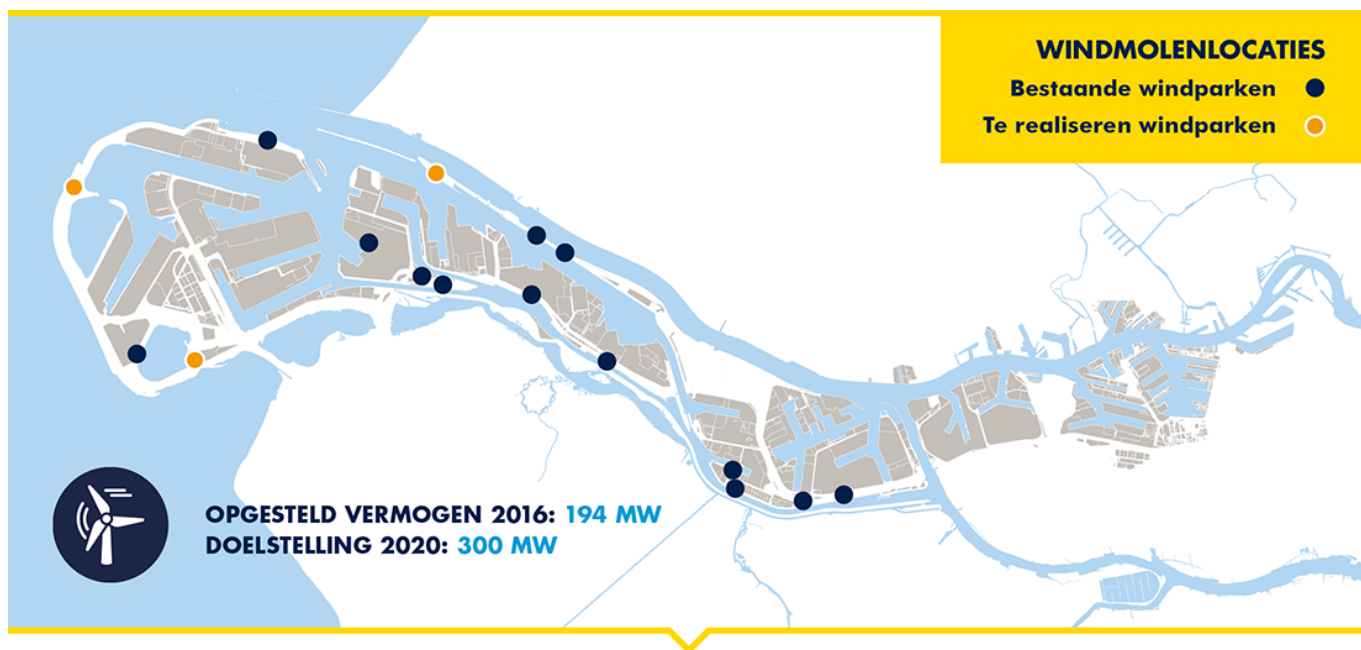
Aandeel energie uit hernieuwbare bronnen haven



Bron: RCI

Windenergie

In het havengebied stond in 2015 voor ruim 200 megawatt (MW) aan windturbines opgesteld, in vergelijking met 170 MW in 2014. In 2016 kwam hier geen nieuwe capaciteit bij. In het 'Convenant Realisatie Windenergie in de Rotterdamse haven' uit 2009 hebben we samen met diverse partners afgesproken dat in 2020 het totaal opgestelde vermogen in de haven 300 MW zal zijn. Cruciaal in het realiseren van deze doelstelling is het beoogde windpark op de buitencontour van Maasvlakte 2.



Zonne-energie

Het gebruik van zonne-energie in de haven staat nog relatief in de kinderschoenen. In 2015 (laatst bekende vermogenscijfers) stond er een vermogen van 0,9 MW aan zonnepanelen opgesteld in de haven. In 2016 is het aantal zonnepanelen in de haven van Rotterdam wel significant toegenomen door de installatie van 7.500 m² aan zonnepanelen bij een op- en overslagbedrijf voor koel- en vriesproducten in de Waalhaven met een jaarlijkse capaciteit van 750.000 kWh. Het zonnepark is een samenwerking tussen FrigoCare, Zon Exploitatie Nederland (ZEN) en het Havenbedrijf Rotterdam. Ook deden we samen met Rijkswaterstaat en het bedrijf Sunfloat een proef met 120 drijvende en draaiende zonnepanelen in de Slufter. Het aantal zonnepanelen in de Slufter wordt in 2017 uitgebreid.

Biomassa

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

Schone scheepvaart

De impact van de zeescheepvaart op de luchtkwaliteit en het milieu staat internationaal hoog op de agenda, ook bij het Havenbedrijf Rotterdam. Wij spannen ons in om de scheepvaart schoner en duurzamer te maken.

Mondiaal beleid uitstootnormen zeescheepvaart

In het Klimaatakkoord van Parijs van december 2015 is de zeevaart als sector niet meegenomen. Het Havenbedrijf Rotterdam vindt dit een gemiste kans en is overtuigd van de noodzaak dat ook de zeevaart CO₂-emissiereducties moet realiseren. Aangezien de zeevaart een internationale sector is, zal mondiaal bronbeleid vanuit de Internationale Maritieme Organisatie (IMO) het meest effectief zijn. Dit beleid moet in onze ogen ambitieus zijn en ook een stimulerende werking hebben voor reders om te verduurzamen. De uitkomsten van de bijeenkomst van de Marine Environment Protection Committee (MEPC, oktober 2016) zijn een stap in de goede richting, maar behoeven zeker nog uitwerking en concretisering door IMO en de sector.

Daarom heeft onze CEO Allard Castelein het Europees Parlement in december 2016 opgeroepen om de druk op de IMO op te voeren om tot een ambitieus wereldwijd CO₂-reductieplan voor zeevaart te komen.

"Plannen voor CO₂-reductie moeten in een breed internationaal verband worden gemaakt. We zijn bereid om een ondersteunende bijdrage aan de implementatie van internationale maatregelen te leveren, bijvoorbeeld via de Environmental Ship Index."

— Allard Castelein, CEO, Havenbedrijf Rotterdam

Het Havenbedrijf pleit voor concrete plannen die een reductiedoelstelling bevatten voor de scheepvaart en op basis waarvan in 2018 ook gestart kan worden met de implementatie van korte en middellange termijn maatregelen.

Stimuleringsregelingen schone scheepvaart

Zelf stimuleren we schone scheepvaart met kortingen op het havengeld. Schone zeeschepen komen in aanmerking voor de ESI-incentive en ook zee- en binnenvaartschepen met een certificaat van de Green Award Foundation komen in aanmerking voor korting op het havengeld.

Verstreckte kortingen op het havengeld voor schone schepen 2016

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Aantal scheepsbezoeken met ESI-korting | 1.522 | 1.376 | 1.786 | 2.003 |
| Totaal verstreckte ESI-korting (x€1.000) | €1.776 | €1.203 | €1.936 | €2.924 |
| Totaal verstreckte Green Award-korting (x€1.000) | €1.531 | €1.691 | €1.737 | €1.285 |

In 2016 verstrekten wij bovendien de eerste LNG-bunkerkortingen op het havengeld (10%). Hier werd vier keer gebruik van gemaakt.

Schone brandstoffen

Ook richten onze inspanningen zich op het beschikbaar stellen van schonere brandstoffen en de implementatie ervan. Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich al enkele jaren in voor de invoering van LNG (Liquefied Natural Gas) als brandstof voor de scheepvaart. De uitstoot van CO₂, NO_x en SO_x is lager dan bij gebruik van traditionele brandstoffen als bunkerolie en gasolie.

De Rotterdamse haven was in 2014 de eerste haven in Europa waar het bunkeren van LNG van schip naar schip officieel werd toegestaan. Van vrachtwagen naar schip was daarvoor al mogelijk. In 2016 opende Gate terminal breakbulkfaciliteiten waar het mogelijk is om LNG op kleinere schepen, zoals bunkerschepen over te laden. Het Havenbedrijf maakte dit mogelijk door de aanleg van een nieuwe insteekhaven bij Gate.

In de rapportageperiode van dit jaarverslag vonden in de Rotterdamse haven in totaal 32 LNG-bunkeringen plaats. In 2015 waren dit er nog 58. De daling wordt veroorzaakt door een ander vaarpatroon van de LNG-binnenvaartschepen Greenstream en Greenrhine. Volgend jaar komen gefaseerd een aantal nieuwe schepen in de vaart, waardoor het de verwachting is dat het aantal bunkeringen het komend jaar weer zal toenemen. Als medio 2017 het eerste LNG-bunkerschip van Shell in de Rotterdamse haven arriveert, beschikt de Rotterdamse haven bovendien over een volledige toeleveringsketen voor LNG als brandstof voor de scheepvaart.

Met het sectoroverstijgende initiatief SEA\LNG zetten we ons samen met Carnival Corporation & plc, DNV GL, ENGIE, ENN, GE, GTT, Lloyd's Register, Mitsubishi Corporation, NYK Line, Qatargas, Shell, Tote, Inc. en Wärtsilä in om het gebruik van vloeibaar aardgas als scheepsbrandstof verder te bevorderen. [Lees meer over LNG onder Groeimarkten.](#)

Walstroom

In de Rotterdamse haven geldt een generatorverbod voor binnenvaartschepen bij openbare ligplaatsen. Binnenvaartschepen kunnen stroom afnemen van elektriciteitskasten op de wal in plaats van hun eigen generator. Met het beschikbaar stellen van walstroom willen wij een positieve bijdrage leveren aan de verlaging van de uitstoot van onder andere fijnstof en stikstofoxiden en het beperken van geluidshinder voor de omgeving.

Voor de zeevaart beschikt onze haven momenteel over één locatie met walstroom namelijk de Stenaline terminal in Hoek van Holland. Uitbreiding van het aantal aansluitingen voor zeeschepen is in 2015, in het kader van het NOx-onderzoeksprogramma havenbreed onderzocht. Dit heeft echter geen locaties opgeleverd waar walstroom financieel haalbaar is. Walstroom is een relatief dure oplossing door de forse investeringen die nodig zijn in haveninfrastructuur en aan boord van schepen. De afwezigheid van een netwerk van walstroomaansluitingen in havens weerhoudt reders en scheepseigenaren van het investeren in faciliteiten aan boord. Ook de operationele kosten van walstroom vallen hoger uit dan op basis van fossiele brandstof aan boord opgewekte energie. Dit komt mede doordat energiebelasting geheven wordt over de geleverde stroom. In 2016 zijn voor specifieke sectoren (cruise en RoRo) studies uitgevoerd of in gang gezet. In 2017 worden deze studies nader uitgewerkt. In 2017 worden deze studies nader uitgewerkt waarbij de laatste stand der techniek en mogelijke internationale samenwerkingsverbanden worden verkend. Hier worden ook innovatieve mobiele oplossingen waarvoor geen ingrijpende infrastructurele ingrepen noodzakelijk zijn onderzocht.

Verlagen van de CO2-footprint van logistieke ketens

Voor een groeiende groep terminals, vervoerders en verladers is de CO2-footprint een belangrijke indicator voor verduurzaming van het transport. In 2016 onderzocht het Havenbedrijf Rotterdam daarom de CO2-footprint van de containerlogistiek in de haven van Rotterdam. Doel van het onderzoek was de ontwikkeling van een methode voor het monitoren van de footprint van transport in de haven van Rotterdam. Met deze kennis willen we de effectiviteit van maatregelen voor verduurzaming van de logistieke keten in beeld brengen.

BICEPS-netwerk

Het Havenbedrijf Rotterdam participeert sinds 2016 in het zogenoemde [BICEPS-netwerk](#) (Boosting Initiatives for Collaborative Emission-reduction with the Power of Shippers), een samenwerkingsverband van verladers dat zich inzet voor verduurzaming van de wereldwijde scheepvaartsector. BICEPS wil de kracht van vraagsturing benutten door middel van een rating systeem voor duurzaamheid in de scheepvaartsector. Het Havenbedrijf ondersteunt de BICEPS-ambitie om verduurzaming te stimuleren en stelt door participatie in het BICEPS-netwerk haar kennis en netwerk hiervoor beschikbaar.

Verlagen van onze CO2-uitstoot

Een schonere haven begint bij jezelf. Om onze ambitie om de CO2-uitstoot in het haven- en industriegebied terug te brengen te realiseren, werken we aan het terugdringen van onze eigen CO2-uitstoot. We monitoren onze CO2-footprint op basis van de ISO 14064-standaard. In 2016 maakten wij gebruik van dezelfde scope-indeling als in vorige jaren:

CO2-footprint

| In kTon | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Scope 1 | 6,8 | 6,4 | 6,1 | 6,1 | 6,0 | 6,2 | 6,3 |
| Scope 2 | 0,7 | 0,4 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,1 | 0,1 |
| Scope 3 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,5 | 2,7 |
| Totaal | 9,9 | 9,2 | 9,2 | 9,2 | 9,1 | 8,8 | 9,1 |

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

* 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.

Onze CO2-footprint laat een stijging van 4,2% zien ten opzichte van de (herijkte) 2015 footprint. Deze herijking heeft plaatsgevonden in verband met nieuwe emissiefactoren. De stijging van onze CO2-uitstoot in 2016 is onder andere te verklaren door het hogere brandstofverbruik van patrouillevaartuigen, doordat er meer kilometers gevaren zijn (scope 1), en het feit dat er 25% meer vliegkilometers zijn afgelegd ten opzichte van 2015 (scope 3). Daartegenover staat dat we minder stadswarmte hebben afgenomen in 2016 doordat we minder vloeroppervlak van objecten in gebruik hadden (scope 2). Onze berekende CO2-uitstoot hebben we met Gold Standard-emissierechten gecompenseerd. In 2016 hadden we geen concrete doelstellingen op het verminderen van onze CO2-footprint. De vorige doelstelling verliep in 2015. We werken momenteel toe naar een nieuwe doelstelling om concreet te kunnen sturen op onze CO2-uitstoot.

Hybride inspectievaartuig

Om de CO2-impact van onze vaartuigen in de toekomst te verkleinen, gaven we in 2016 opdracht tot de bouw van de nieuwe RPA 8. Dit is een nieuw inspectievaartuig met hybride voortstuwing. De RPA 8 vervangt de RPA 3. Die was aan het eind van zijn technische en economische levensduur. De verwachting is dat de RPA 8 in de loop van 2017 in de vaart wordt genomen. Ook heeft er een aanbesteding plaatsgevonden voor de aanpassing van de incidentbestrijdingsvaartuigen RPA 10, 11, 12, 13 en 16, waarbij RPA 10 en 11 zodanig zullen worden aangepast dat ook zij hybride kunnen varen.

Dankzij deze investering kunnen RPA 8, 10 en 11 straks hybride varen, waardoor de uitstoot van stikstofdioxide en fijnstof lager wordt. Het brandstofverbruik gaat eveneens omlaag, waardoor de CO2-uitstoot ook afneemt. Bij de investeringsbeslissing (2015) maakten wij voor onszelf transparant welke positieve impact voortkomt uit de modernisering. Deze positieve impact werd uitgedrukt in vermindering van uitstoot van schadelijke stoffen van 100 - 110 ton CO2 en in een monetaire waarde (in euro's). De positieve milieu-impact werd berekend op 4,8 miljoen euro (contante waarde) over vijftien jaar. Bij deze berekening zijn normen voor monetaire waardes per ton fijnstof, stikstof en CO2 gehanteerd (bron: Kengetallen Leefbaarheid van Rijkswaterstaat). De gehanteerde rekenwaarde voor CO2 heeft betrekking op het voorkomen of opruimen van schade door klimaatverandering. Deze rekenwaarde is hoger dan de huidige marktprijs voor de uitstoot van een ton CO2.

Dilemma: kolencentrales

Het Havenbedrijf Rotterdam wil de haven van Rotterdam ontwikkelen tot de meest duurzame haven ter wereld. Eén van de aandachtspunten binnen deze ambitie is het terugdringen van de CO₂-emissies in het haven- en industriecomplex in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Sinds 1990 tot aan 2015 is de CO₂-uitstoot in de regio Rotterdam echter met 40% toegenomen. Eén van de oorzaken van deze toename is de recente opening (in 2015 en 2016) van twee nieuwe kolencentrales. De verwachting is dat de emissies in de komende periode gaan afnemen, met name als gevolg van sluiting van de oude kolencentrale op de Maasvlakte zoals overeengekomen in het Energieakkoord. Dit zal echter niet voldoende zijn om de klimaatdoelen te bereiken.

Vanwege de impact van deze nieuwe kolencentrales op de CO₂-emissies, speelt binnen Nederland de discussie om ook deze nieuwe kolencentrales te sluiten. Dit is een dilemma voor het Havenbedrijf Rotterdam. Enerzijds dragen de kolencentrales bij aan de CO₂-emissies in het gebied, anderzijds creëren ze toegevoegde waarde en werkgelegenheid. Havenbedrijf Rotterdam is van mening dat de kolencentrales een rol kunnen spelen tijdens de energietransitie. Dat kan als de negatieve milieu-impact wordt beperkt door de benutting van restwarmte voor verwarming, door CO₂ op te vangen en op te slaan (CCS) en/of door de bijstook van biomassa of lignine (een restproduct uit de biobased industrie) te faciliteren.

Havenbedrijf Rotterdam is van mening dat energie betrouwbaar, duurzaam en betaalbaar moet zijn. Dat vraagt voorlopig, naast het vergroten van de energie-efficiëntie en het structureel uitbreiden van het aandeel hernieuwbare energie, om een mix van verschillende fossiele energiedragers. Gebruik van kolen kan daarin passen als we warmte uitkoppelen en benutten voor verwarming, de uitstoot van CO₂ terugdringen met CCS en/of biomassa bijstoken. De aanwezigheid van deze centrales draagt daarnaast bij aan een positieve businesscase voor een bioraffinaderij.

Stakeholderinterviews

Onderstaande interviews bieden inzicht in de perspectieven van verschillende stakeholders binnen het kolendilemma.

Wim Broos, COO Coal Fired Generation van ENGIE

Hoe ziet u de rol van uw kolencentrales in de toekomst?

"In 2006 heeft D'66-minister Brinkhorst geoordeeld dat Nederland dringend behoefte had aan bijkomende elektriciteitsopwekking en betaalbare energie met een grote leveringszekerheid. Dat was een voor ons en andere energiebedrijven om nieuwe kolencentrales te bouwen. De overtuiging was groot dat de behoefte aan elektriciteit almaar zou toenemen en niemand had toen gedacht dat hernieuwbare energie, weliswaar sterk gesubsidieerd, zich in korte tijd zo zou ontwikkelen. Voorwaarde voor de bouw van onze centrale en die van onze concurrenten was dat het de schoonste centrales van Europa moesten worden. Dat zijn ze ook, met afstand behoren ze tot de wereldtop. Onze centrale is zelfs geschikt om volledig om te bouwen naar biomassa. De voorbije maanden is hevig gedebatteerd over vervroegde sluitingen. We zijn de speelbal geworden van een gepolariseerd politiek landschap. Dat terwijl ENGIE's strategie al gericht is op een sterke decarbonisatie van haar portfolio. Concreet houdt deze strategie in dat we onze kolencentrales willen verkopen en/of sterk verduurzamen. Verduurzaming past uitstekend in de visie van het Havenbedrijf. Een stabiel politiek kader is dan wel cruciaal. In feite is in onze vergunning al rekening gehouden met zo'n verduurzamingsscenario."

Wat is de impact van de ENGIE kolencentrale?

"Onze centrale heeft een zeer hoog rendement van 46% en een heel groot deel van de centrale bestaat uit installaties om de uitgestoten rookgassen te filteren. Hierdoor worden onze emissies van fijnstof, stikstof- en zwaveloxiden heel sterk teruggebracht. We stoten weliswaar CO₂ uit, per kWh bijna het dubbele van een nieuwe gascentrale, maar veel minder dan de gemiddelde steenkolencentrale in Europa. En we kunnen dit nog verder terugbrengen. Als we ons aansluiten op een net voor stadsverwarming of verwarming van kassen, dan wordt het globale rendement nog hoger. Met afvang en

opslag van CO₂ in combinatie met bijstook van biomassa kunnen we zelfs netto gezien CO₂ uit de lucht halen. Als de Nederlandse overheid besluit onze centrale vervroegd te sluiten dan gaan oude kolencentrales in Polen en Duitsland meer draaien. Die centrales zijn veel minder efficiënt en veel minder schoon. Het klimaateffect van een dergelijke sluiting is op Europese schaal dan ook zo goed als nihil.”

Tuinders in het Westland geven al aan dat ze geen restwarmte van kolencentrales willen. Dan wordt levering van restwarmte lastig.

“De perceptie die het publiek heeft, is gedreven door emoties en wordt gevoed door bepaalde milieuorganisatie en sommige politieke partijen. Zij spiegelen voor dat er een eenvoudige en radicale keuze is tussen duurzame energie en fossiele energie. Die keuze hebben we nu nog niet. We zitten in een overgangsfase waarin we beide nodig hebben. Om de CO₂-reductiedoelstellingen te halen en tegelijkertijd de toegang tot energie betaalbaar en betrouwbaar te houden- ook bij afwezigheid van voldoende zon en wind- is een integrale benadering nodig.”

Wat is er nodig om met de kolencentrales de CO₂-reductiedoelstellingen te halen?

“We hebben een stabiel, regelgevend kader nodig, waarop we kunnen bouwen. De huidige kolencentrales kunnen een belangrijke rol spelen in een biobased cluster in de Rotterdamse haven. De reststoffen (biomassa) die uit zulke biobased industrie voortkomen, kunnen wij als brandstof inzetten, waardoor onze CO₂-uitstoot per kWh afneemt of zelfs negatief kan worden in combinatie met afvang en opslag van CO₂. Maar daarvoor zijn investeringen nodig, van ons en andere partijen. En die zien de huidige situatie ook, waarin de mogelijkheid bestaat dat nieuwe fabrieken verplicht moeten sluiten, net na hun opstart. Geen enkel bedrijf wil investeren in een politiek klimaat dat continu verandert. We vragen dan ook om duidelijkheid. Zelfs als dat betekent dat we onze centrale vervroegd moeten sluiten. We zijn bereid in zo'n scenario in te stappen. Natuurlijk verwachten we dan een gepaste compensatie. We investeerden immers 1,5 miljard euro in onze centrale en rekenen op 35 tot 40 jaar exploitatie.”

Wat vindt u van de rol die het Havenbedrijf Rotterdam inneemt in de kolendiscussie?

“Het Havenbedrijf Rotterdam heeft het initiatief genomen om een visie op te stellen voor een biobased cluster met daarin een rol voor de kolencentrales. Dat is ontzettend belangrijk. Het Havenbedrijf is een stabiele organisatie die ver vooruit kan en wil kijken. Veel verder dan één verkiezingstermijn. Het vertegenwoordigt de belangen van de globale Rotterdamse industrie en is een van de pijlers van de Nederlandse economie en werkgelegenheid.”

Tjerk Wagenaar, directeur van Natuur & Milieu

Natuur & Milieu pleit voor sluiting van alle kolencentrales. Waarom?

“Wij pleiten voor sluiting van alle kolencentrales in 2020. In het Klimaatakkoord van Parijs is afgesproken dat we de temperatuurstijging van de aarde moeten beperken tot 1,5 graad. Dat betekent dat we in Nederland in 2035 CO₂-neutraal moeten zijn. Het is zaak dit op een slimme manier te realiseren. Het sluiten van alle Nederlandse kolencentrales levert in een klap 11% CO₂-reductie op. En het is ook de financieel gunstigste manier. Om de doelstellingen uit het klimaatakkoord te behalen, zal de prijs voor CO₂-emissierechten moeten worden verhoogd tot 75 tot 100 euro per ton CO₂. Die prijs ligt nu ergens tussen de vijf en tien euro. Indien we morgen met de reële prijs van CO₂ rekenen, zijn de kolencentrales overmorgen dicht. Het verbranden van kolen is een heel inefficiënte manier om energie op te wekken. Om het klimaatakkoord te behalen, mogen we tot 2050 bovendien nog maar een zeer beperkt aantal gigaton aan CO₂ uitstoten. Ik ben van mening dat we de CO₂ die ons nog rest slim moeten inzetten. Voor elektriciteit zijn er alternatieven. In Nederland staan de schonere gascentrales momenteel uit, deze stoten de helft minder CO₂ uit dan een kolencentrale. En we kunnen veel meer inzetten op windenergie. Laten we dat beetje CO₂ dat we nog mogen uitstoten, gebruiken voor industrieën en sectoren waar nog geen schone alternatieven voor zijn, zoals voor de scheepvaart of industriële processen.”

Worden we dan niet afhankelijk van energie van minder schone kolencentrales in het buitenland?

“Sluiting van de centrales in Nederland levert sowieso een vermindering van de CO₂-uitstoot op. Uiteindelijk zullen alle

kolencentrales in Europa moeten sluiten, dat is een kwestie van tijd. Alle Europese landen hebben zich immers gecommitteerd aan de afspraken in Parijs. Hoe eerder we de centrales in Nederland sluiten, hoe beter. Bovendien geldt dat we in Nederland een alternatief hebben. Hier staan gascentrales in de mottenballen, die een tijdelijk CO₂-armer alternatief voor de kolencentrales zijn, en we hebben allerlei duurzame opties zoals wind op zee.”

Wat is er nodig om de kolencentrales in Nederland allemaal te kunnen sluiten?

“Voorlopig zullen de gascentrales weer aan moeten en de energiemaatschappijen en netbeheerders moeten samen met een plan komen om de energievoorziening op peil te houden, maar in principe is er in 2020, als de kolencentrales volgens ons dicht moeten zijn, voldoende stroom beschikbaar met windmolens en tijdelijk de gascentrales. Ook is het reëel om er rekening mee te houden dat er compensatie komt voor de kolencentrales. Die staan er overigens helemaal niet onbereidwillig tegenover om te sluiten, maar die willen daarvoor wel geld zien. Ook moeten de mensen die hun werk verliezen als gevolg van de sluiting voldoende geld, tijd, scholing en begeleiding krijgen om een andere baan te vinden. Daar staat tegenover dat er meer werk beschikbaar komt in de duurzame-energiesector. Uiteindelijk zal het volgens het SEO-onderzoek slechts zo'n twaalf tot veertien euro per jaar per huishouden duurder worden als de kolencentrales sluiten. Daar staan dan weer voordelen op het gebied van volksgezondheid en milieu tegenover.”

ENGIE, Uniper en Havenbedrijf Rotterdam zeggen: De nieuwe centrales op de Maasvlakte kunnen een rol spelen bij het behalen van de CO₂-doelstellingen. Hoe kijkt u daar tegenaan?

“Het is allemaal pleisters plakken. Mijn mening is: zet nu in op datgene dat je in 2030 wilt hebben. De kolencentrales verder verduurzamen, kost acht miljard aan subsidies. Bijstook van biomassa en de afvang van CO₂ zijn allebei hartstikke duur en we schieten er op de lange termijn niets mee op. De kolencentrales kunnen hun CO₂-uitstoot daarmee hoogstens halveren, niet reduceren tot nul. Ik ben helemaal voor de inzet van biograndstoffen, maar doe dat dan op een zo hoogwaardig mogelijke manier. Maak er biobrandstoffen van voor sectoren waarvoor nog geen alternatieven zijn, zoals de zware logistiek, lucht- en scheepvaart. Verbranden van biomassa in kolencentrales is de laagst mogelijke toepassing. Natuur & Milieu is binnen randvoorwaarden ook voorstander van CCS, de opvang en opslag van CO₂, maar niet in het geval van energieopwekking door de kolencentrales. Daar zijn schone alternatieven voor. Pas CCS juist toe voor het verduurzamen van die processen waar voorlopig geen alternatieven voor zijn, zoals de chemie.”

Wat vindt u van de positie die het Havenbedrijf inneemt in de energietransitie?

“Het Havenbedrijf zou veel meer een leidende rol op zich moeten nemen in de energietransitie. De veranderingen gaan ontzettend hard. In tien tot vijftien jaar zal het hele industriële havencluster anders zijn. We moeten voorkomen dat de havenbaronnen hetzelfde lot wacht als de textielbaronnen in Twente. Het Havenbedrijf zou een duidelijk plan moeten hebben van hoe het haven- en industrieelcomplex eruit ziet als die CO₂-prijs inderdaad 75 tot 100 euro per ton wordt. Maar tot nu toe heb ik een dergelijk plan nog niet gezien. De industrie moet veel meer biobased zijn. Ook in de scheepvaart liggen enorme kansen, want alle schepen die nu wereldwijd varen zullen omgebouwd moeten worden om op LNG en op termijn op bio-LNG te kunnen varen. Als je dat als haven naar je toe kunt trekken, levert dat veel bedrijvigheid op. Ook moet er een businesscase komen voor een warmtecluster voor heel Rotterdam. Een aftakking naar de kolencentrales is daarin wat mij betreft weggegooid geld. Richt je op duurzamere bronnen als geothermie en restwarmte uit de industrie. Zo kan de haven weer voorop lopen in industrie en logistiek en de groene motor zijn voor de BV Nederland.”

4.8 Efficiënte en veilige afhandeling

Voor de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven is het van belang dat goederenstromen via alle modaliteiten zo efficiënt en veilig mogelijk worden afgehandeld. We zetten in op interterminal transport en de vergroting van de frequentie, kwaliteit en fijnmazigheid van achterlandverbindingen. We investeren daarvoor gericht in infrastructuur of in procesverbeteringen, met name op het gebied van zeescheepvaart, spoor, binnenvaart en afhandeling van goederen. Het slim omgaan met logistieke data helpt ons dit nog beter te doen. Door een actieve rol te spelen in het aanbieden van data en het ontwikkelen van toepassingen is hierin veel winst te behalen.

Veiligheid

Veiligheid is voor ons een topprioriteit. De haven van Rotterdam biedt direct en indirect werk aan 181.220 mensen en bevindt zich in een regio waar veel mensen wonen. Veiligheid in de haven, voor werknemers en omwonenden is een basisvoorwaarde voor het functioneren en het mogen exploiteren van de Rotterdamse haven. Wij hebben hierin een belangrijke verantwoordelijkheid als bevoegd gezag voor de nautische veiligheid. Andere partijen zoals DCMR, Inspectie SZW, Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR), en de Zeehavenpolitie zijn het bevoegd gezag voor andere veiligheidsdomeinen zoals externe veiligheid, arbeidsveiligheid, verkeersveiligheid en sociale veiligheid. Met deze partijen werken wij samen om de veiligheid in de haven te waarborgen.

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

VEILIGHEID IN 2016

MAJOR INCIDENTS IN DE HAVEN (norm: 0)



0



Veiligheid is een van onze topprioriteiten. Het Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een integraal veilige haven waar geen zeer ernstige scheepsongevallen plaatsvinden. In 2016 zijn we hierin geslaagd. Er hebben zich geen (nautische) major incidents voorgedaan.

AANTAL ONGEVALLEN HBR-PERSONEEL MET VERZUIM > 1 DAG



8

De veiligheid van onze medewerkers is onze wettelijke verantwoordelijkheid als werkgever. In 2016 betreurden wij 8 ongevallen of plotselinge arbeidsgerelateerde gebeurtenissen, waardoor medewerkers meer dan een dag niet konden werken. In totaal was het verzuim als gevolg van arbeidsgerelateerde ongevallen 292 werkdagen.

Onze verantwoordelijkheid voor veiligheid

Veiligheid kent voor het Havenbedrijf Rotterdam veel verschillende domeinen. Voor een aantal onderwerpen zijn we juridisch verantwoordelijk, namelijk nautische veiligheid, toezicht op de naleving van de Havenbeveiligingswet en de veiligheid van onze medewerkers.

Nautische veiligheid

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

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

De veiligheid van het scheepvaartverkeer wordt aan de hand van de Nautische Safety Index (NSI) gerapporteerd. Sinds 2016 is er een nieuwe definitie en score voor de NSI, waarbij de ernst van incidenten bepaalt hoe zwaar deze meewegen in de index. Voorheen relateerde de NSI het aantal ongevallen aan het aantal scheepsbezoeken, maar uit analyse van data over de periode 2006 tot en met 2014 is gebleken dat verkeersdichtheid waarschijnlijk weinig invloed heeft op het ontstaan van ongevallen dan wel de verkeersintensiteit in statistische terminologie weinig tot geen duiding geeft.

De nieuw gedefinieerde NSI is nu een rapportcijfer waarbij de ernst van de ongevallen wordt meegewogen in afbreukpunten. Bij het vaststellen van de nieuwe NSI is gekozen om de gemiddelde gewogen score van alle ongevallen over de periode 2012 – 2015 om te zetten in het ijkcijfer 7,00. Dit rapportcijfer is tot stand gekomen door alle ongevallen die plaatsvinden in ons beheersgebied te wegen. In 2016 kwam de NSI met een 7,53, boven de norm van 7,0 uit.

In 2016 vonden er geen zeer ernstige ongevallen plaats. Een nautisch ongeval wordt als zeer ernstig beschouwd als er 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. In 2016 vond er één ernstig ongeval plaats. In het Breddiep strandde een binnenvaartschip en verloor hierbij een aanzienlijke hoeveelheid olie. In totaal zijn in 2016 358 nautische ongevallen en voorvallen gerapporteerd. Verreweg het grootste deel hiervan betreft kleine ongevallen, zoals loswaaien van duwbakken, gebroken trossen, black-outs van schepen en near miss situaties.

Afmeervoorzieningen voor duwbakken

Om het aantal incidenten met losgewaaide duwbakken te laten dalen voorzien wij de ankerplaats 'Strekdam', ter hoogte van het Eiland van Brienoord van vijf ligplaatsen waar duwbakken veilig kunnen afmeren. Oplevering hiervan wordt in december 2017 verwacht. Voor de korte termijn is het aantal incidenten met duwbakken gedaald door intensivering van klantgesprekken hierover.

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. Als er op een schip onvolkomenheden worden geconstateerd, dan vindt aftrek plaats aan de hand van de aard van de onvolkomenheid. Dit levert het rapportcijfer van het betreffende schip op. De gemiddelde score van alle geïnspecteerde schepen is de SEI. Hiervoor is de norm een 9,0. In 2016 kwam dit cijfer uit op een 9,35.

Naleving beveiligingsvoorschriften

Als Port Security Officer is de Havenmeester ook verantwoordelijk voor de naleving van de beveiligingsvoorschriften voor terminals zoals vastgelegd in de Havenbeveiligingswet. De Divisie Havenmeester zorgt voor certificering volgens de International Ship and Port facility Security code (ISPS) en ziet toe op de naleving hiervan. In 2016 hebben we 278 inspecties uitgevoerd. Het resultaat van de uitgevoerde ISPS-controles is uitgekomen op een 7,15 en voldoet hiermee aan de norm van een 7,1. In slechts 4,4% van de gevallen werden veiligheidssituaties afgekeurd. Ook hiermee wordt aan de norm van 10% voldaan.

Veiligheid van onze medewerkers

Onze medewerkers zijn ons kapitaal en het is dan ook van belang dat zij gezond en veilig kunnen werken. Als werkgever heeft het Havenbedrijf Rotterdam de wettelijke verplichting om te voldoen aan de Arbeidsomstandighedenwet. In 2016 was sprake van 292 werkdagen verzuim als gevolg van aan arbeid gerelateerde ongevallen van onze medewerkers. Eén van onze medewerkers is door een arbeidsgerelateerd ongeval op het werk langer dan 24 uur in het ziekenhuis opgenomen geweest. Dit betrof een ongeval op een patrouillevaartuig waarbij een medewerker ernstig gewond raakte aan zijn been. De Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft het ongeval onderzocht.

Veiligheid in de keten

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

Meld Misdad Anoniem 'Veilige haven'

Drugsmokkel en daaraan gerelateerde criminaliteit vormen een probleem in de Rotterdamse haven. De Douane is in dit geval het bevoegde gezag. Toch vinden we dit onderwerp dermate belangrijk dat we aan de aanpak van dit probleem willen bijdragen. In februari lanceerden we samen met het Openbaar Ministerie, de Zeehavenpolitie, Douane, Deltalinqs, gemeente Rotterdam en Meld Misdad Anoniem de campagne 'Veilige haven'. De campagne richt zich op het tegengaan van criminele activiteiten in de haven, zoals drugs- en mensensmokkel en ladingdiefstal.

Cyber security

Haven en Havenbedrijf zetten steeds meer in op digitale technologieën. Door toenemende digitalisering neemt het risico toe dat de Rotterdamse haven doelwit wordt van een cyberaanval. Hierdoor kunnen (kritische) systemen uitvallen. De haven als mogelijk doelwit van cyber crime is dan ook als een van de top risico's voor de haven geïdentificeerd. In 2016 is de Havenmeester om die reden namens de politie, Deltalinqs, de gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam

aangesteld als [Port Cyber Resilience Officer \(Port CRO\)](#). Hij is verantwoordelijk voor het realiseren van het Port CRO-programma. Het doel van dit programma is om gezamenlijk de cyber resilience in de haven te verhogen, de cyber security awareness te vergroten, de ge oefendheid van organisaties te intensiveren en risicomanagement op dit vlak op te bouwen. Als onderdeel van het Port CRO-programma lanceerden we op 30 november 2016 tegelijk met Schiphol [twee websites om de digitale weerbaarheid](#) te bevorderen. De twee initiatieven 'CYSSEC' en 'FERM' bieden een platform voor bedrijven 'op het droge', 'in de lucht' en 'op het water' in de mainports voor informatie en samenwerking over cyber beveiliging. [Ook werken we intern aan onze eigen online veiligheid](#).

Terroristische dreiging

De mogelijkheid op een terroristische aanslag in de Rotterdamse haven is als risico gesignaleerd. Een aanslag door terroristen kan een grote impact hebben op de veiligheid, de bereikbaarheid en het imago van de haven. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft in overleg met de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond maatregelen genomen.

Digitalisering

De trends en ontwikkelingen op het gebied van digitalisering veranderen de omgeving waarin wij en onze klanten opereren. De toename van internetconnectiviteit en digitale technologieën is volgens een onderzoek van internationaal adviesbureau McKinsey een van de krachten die de groei van 'global flows' de komende decennia doet toenemen. De ketenpartijen in de haven zien dan ook kansen voor digitalisering. Ook met het oog op de overcapaciteit in de containersector en de onder druk staande prijzen, is digitalisering een belangrijk thema.

In 2016 ontving de Rotterdamse haven 29.022 zeeschepen. Tezamen waren zij goed voor een overslag van 461,2 miljoen ton. Deze goederen worden per binnenvaartschip, trein, pijpleiding of vrachtwagen van en naar de Rotterdamse haven vervoerd. Voor een efficiënt logistiek proces is het van belang dat de aansluiting tussen de verschillende modaliteiten en het vervoer van A naar B zo goed mogelijk verloopt. Hiervoor investeert het Havenbedrijf Rotterdam in infrastructuur én in procesverbeteringen.

Digitalisering kan daarbij tot grote efficiëntieslagen leiden en daarmee ook tot kostenverlaging. Door de uitwisseling van data en informatie door partijen in de totale keten kunnen activiteiten beter op elkaar worden afgestemd en wordt verspilling van tijd, geld en middelen voorkomen. Dit komt de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven ten goede.

DIGITALISERING

AANTAL PILOTS / PROOF OF CONCEPT MET USERS (norm: start 10 pilots / proof of concept met users)



10



Digitalisering van de logistieke keten zien we als een belangrijke manier om de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven te verbeteren. We streven ernaar jaarlijks tien pilots / proof of concepts met klanten te ontwikkelen binnen onze corporate start-up Rotterdam Logistics Lab. In 2016 hebben we deze norm gehaald.

AANTAL PILOTS NAAR FASE 2 (norm: van de 10 pilots minimaal 3 doorontwikkelen)



3



Op basis van de resultaten van een pilot wordt samen met de klant besloten om deze door te ontwikkelen of stop te zetten. Doel is om minimaal 3 pilots per jaar door te ontwikkelen. Wij zijn hier in 2016 in geslaagd.

Digitalisering als strategisch thema

Het Havenbedrijf Rotterdam wil het verschil maken met digitalisering. We willen de efficiëntie en de betrouwbaarheid van de keten vergroten. Om dit te bereiken hebben we digitalisering benoemd tot een strategisch thema. We nemen een actieve rol op ons bij het beschikbaar maken van data en informatie en de ontwikkeling van toepassingen die voordelen voor de logistieke keten en onze klanten kunnen opleveren. Dit doen we onder andere door te investeren in het verkrijgen van de benodigde data en door samen met klanten aan pilot projecten te werken.

Delen van informatie

Voor de ontwikkeling en het gebruik van digitale toepassingen in de logistiek is het delen van data en informatie tussen verschillende partijen binnen de keten noodzakelijk. Maar doordat digitalisering invloed heeft op de positie en belangen van meerdere spelers in de logistieke keten en dit bijvoorbeeld concurrenten betreft, bestaat het risico dat partijen de benodigde gegevens niet willen delen. Hierin zien we als Havenbedrijf Rotterdam een faciliterende en bemiddelende rol voor onszelf weggelegd.

Rotterdam Logistics Lab

Om snel vooruitgang te kunnen boeken, nieuwe competenties aan te trekken, partnerships aan te gaan en nieuwe verdienmodellen op het vlak van digitalisering te ontwikkelen, hebben we de corporate start-up Rotterdam Logistics Lab (RLL) opgericht. Hierbinnen werken we samen met klanten aan pilotprojecten gericht op het creëren van nieuwe toepassingen en/of diensten. Doel in 2016 was om tien pilot projecten met klanten te starten en er daarvan drie door te ontwikkelen. Dit doel hebben we bereikt. In de rapportageperiode zijn tien pilots met gebruikers gestart en er zijn er drie doorontwikkeld.

Naast de pilots in het Rotterdam Logistics Lab werken we door aan de ontwikkeling van bestaande digitaliseringstrajecten en de doorontwikkeling van bestaande platforms. In 2016 werkten we onder andere aan:

Portbase

Het Port Community System van Portbase is de digitale verbinding tot de slimme havens van Nederland. Iedereen in de logistieke keten kan via dit systeem eenvoudig en efficiënt informatie uitwisselen. In 2016 is het Port Community System van Portbase uitgebreid met de service [Melding Schip 2.0](#). Nieuw is dat scheepsagenten ook verhaal- en vertrekreizen elektronisch kunnen melden. Inspelend op wettelijke eisen is tevens het melden van beveiligingsinformatie (ISPS) uitgebreid. Het Havenbedrijf Rotterdam is samen met het Havenbedrijf Amsterdam aandeelhouder van Portbase.

Nextlogic

Samen met vertegenwoordigers van zeehaventerminals, depots, barge operators, inlandterminals, rederijen en Rijkswaterstaat werkt het Havenbedrijf Rotterdam binnen het programma Nextlogic aan het verbeteren van de operationele keten van de containerbinnenvaart van/naar Rotterdam. Dit project heeft vertraging opgelopen. In 2016 is een nieuwe leverancier voor het platform voor informatie-uitwisseling gekozen en is [de integrale aanpak voor de bouw van het informatie-platform en de planningstool](#) gestart.

Digitale infrastructuur

Naast dat we investeren in de ontwikkeling van datatoepassingen, investeren we in digitale infrastructuur. In 2016 zijn we gestart met het project e-LAN 2.0, waarin onderhoud aan ons bestaande glasvezelnetwerk wordt uitgevoerd en de capaciteit van de bestaande glasvezels wordt vrijgemaakt. Het glasvezelnetwerk gebruiken we onder andere voor onze radar, marifonie, telefonie en kantoorautomatisering. Samen met Stichting Binnenvaart Netwerk Diensten (BND) startten we een pilot met [Wi-Fi voor de binnenvaart](#) in de Maashaven en Geulhaven.

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

Cyber security

De veiligheid van onze eigen infrastructuur en applicaties verbeteren we aan de hand van het Capability Maturity Model voor cyber security. In 2016 heeft onder andere een Information security awareness campagne plaatsgevonden om medewerkers voor te lichten over internetbeveiliging. Ook is ons glasvezelnetwerk voorzien van intrusion detection systemen, gericht op het detecteren van cyberincidenten. In de rapportageperiode hebben zich geen cybersecurity-incidenten voorgedaan die hebben geleid tot uitval van kritische systemen en/of het uitlekken van vertrouwelijke informatie buiten het Havenbedrijf Rotterdam. Wij dragen tevens actief bij aan de digitale veiligheid van de gehele haven.

[**Lees meer over cyber security in de haven onder Veiligheid.**](#)

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, skills en flexibiliteit.

[**Lees meer over de kansen en risico's onder Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt.**](#)

Stakeholderinterview met Karel Peters, CEO S5 Agency World

Digitalisering is een van de strategische thema's van het Havenbedrijf Rotterdam. Ook S5 Agency World, een wereldwijd opererend havenagentschap met wortels in Rotterdam, zet sterk in op dit thema. CEO Karel Peters licht toe:

Hoe passen jullie digitalisering toe?

“Wij bieden onze klanten een custom-built operationeel dashboard dat gericht is op het optimaliseren van het bezoek van een schip aan de haven. In 2004 zijn we begonnen met de ontwikkeling van ons eerste systeem en in november 2016 zijn we overgestapt op een vernieuwd webbased platform. Hierop kunnen onze klanten de workflow zien en weten ze het direct als er iets veranderd voor een bepaald schip of als ze actie moeten ondernemen. Het platform biedt een e-mailvrije manier van werken. Operators hebben normaal gesproken te maken met hele bergen e-mails, die ze per dag moeten verwerken. Wij vangen die allemaal op en zetten de data in het systeem. Met kleurcodes worden eventueel benodigde acties weergegeven. Zo blijft het overzichtelijk.”

Wat levert het op?

“Van rederijen en operators horen we dat de overgang naar ons systeem hen 1,5 uur per medewerker per dag scheelt. Ook besparen ze gemiddeld zo'n 6% of 7% procent op de havenkosten. Dit zit hem onder andere in de transactiekosten. Normaal gesproken heeft een klant misschien 800 calls op jaarbasis en moet hij 800 keer geld overmaken. Wij brengen dit terug naar één keer per week. Onze klanten brengen bovendien al hun business bij ons onder. Daardoor verzamelen wij heel veel data en aan de hand daarvan kijken we hoe knelpunten in processen kunnen worden opgelost. Zo kunnen we de havenverblijftijd van een schip verkorten. De scheepvaartbranche is niet een bedrijfstak die voorop loopt in digitalisering. Als ik kijk naar de totale wereld en het totale transport, dan zit er nog wel wat groei in het aantal scheepsbewegingen en port calls, maar niet veel. Het segment dat groeit, is het segment waar wij in zitten. Het deel van de markt dat data inzet om de efficiëntie te verhogen. En de markt is nu zo uitdagend dat vrijwel iedereen open staat voor hulp bij efficiëntieverbeteringen. Digitalisering is inherent aan het succes van ons bedrijf.”

Hoe ziet u de sector over een paar jaar?

“Toen we begonnen met digitalisering in 2004, hadden we geen idee waar het naar toe zou gaan. Dat heb ik nu ook nog niet. De ontwikkelingen gaan ontzettend snel. Ons vorige platform ging twaalf jaar mee, maar ik weet zeker dat onze nieuwe versie niet zo lang mee gaat. De hele wereld wordt in rap tempo transparanter. Wij zien nog veel meer kansen voor het optimaliseren van processen. We kijken nu bijvoorbeeld al naar het benchmarken tussen verschillende havens. Als we zien dat in één haven een surveyor er een half uur over doet om aan boord van een schip te komen en in een andere 1,5 uur, dan kijken we waar dat door komt en hoe we dit proces kunnen verbeteren. Ook kijken we met partijen naar het optimaliseren van terminaloperaties. Kunnen bij een terminal schepen sneller op elkaar laten volgen? De traditionele rol van agenten zal zeker veranderen door de ontwikkelingen. Onze rol als dienstverlener neemt toe. We kijken steeds meer naar het hele traject.”

Ook het Havenbedrijf Rotterdam zet sterk in op digitalisering. Hoe kijkt u daar tegenaan?

“Wij juichen die ontwikkeling alleen maar toe. Het is een lovenswaardig streven om de slimste haven van de wereld te willen zijn. Wij opereren wereldwijd en geen enkele haven in de wereld heeft digitalisering zo specifiek tot speerpunt aangemerkt. Het is wel belangrijk om in het oog te houden dat rederijen niet alleen maar in Rotterdam komen. Je kunt wel een mooi systeem ontwikkelen voor Rotterdam, maar je moet het breder zien. Portbase bijvoorbeeld is een mooi systeem, dat nu weliswaar het havensysteem van alle Nederlandse zeehavens is, maar Antwerpen heeft weer een ander systeem en Hamburg ook. Het is niet handig dat rederijen in elke haven met een ander systeem te maken krijgen. Het is belangrijk dat die vertaalslag ook gemaakt wordt.”

IT-trajecten zijn vaak niet eenvoudig. Wat is volgens u cruciaal om digitaliseringstrajecten te laten slagen?

“Uiteindelijk is digitalisering mensenwerk. Daar zit de kwetsbaarheid. Het is van belang dat de trajecten in het hart van de organisatie plaatsvinden. Het moet geen projectje zijn dat je erbij doet en dat je later moet implementeren in de hele

organisatie. Dan gaat het mis. Wij hebben er twaalf jaar geleden voor gekozen om binnen ons bedrijf een eigen team op te richten om het traject te leiden. In ons kantoor in India houden 25 mensen zich er fulltime mee bezig. Zij kennen de business en dat is cruciaal.”

Kwaliteit scheepvaartafwikkeling

In een periode waarin er overcapaciteit bestaat in de containersector en de prijzen voor internationaal containervervoer onder druk staan, kijken met name containerrederijen naar manieren om de kosten te drukken. Dit doen ze onder andere met de vorming van allianties. Voor ons is het zaak om in hun vaarschema's opgenomen te worden en te blijven. De kwaliteit van de scheepvaartafwikkeling kan daarin een rol spelen en is daarom van belang voor de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven. Hoe efficiënter een schip in de haven kan aanleggen, laden en lossen en weer kan vertrekken, hoe lager de operationele kosten voor de rederijen. Ook de kosten van de nautische dienstverlening spelen een rol bij de havenkeuze.

Vlotte en veilige begeleiding van de scheepvaart

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

Metten van de kwaliteit van de scheepvaartafwikkeling

Voorgaande jaren werd de kwaliteit van de scheepvaartafwikkeling in de Rotterdamse haven aan de hand van de Nautische Efficiency Index (NEI) gekwantificeerd. In 2016 is geconcludeerd dat deze indicator niet meer volstaat. Daarom wordt de NEI-score niet meer gerapporteerd. Aan de ontwikkeling van een nieuwe kwantitatieve indicator wordt gewerkt. Deze wordt in 2017 verwacht.

Port Call Optimization

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

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

Maatregelen waar we aan werkten, zijn onder andere:

Internationale definitie voor diepte vastgelegd

In 2016 heeft het Havenbedrijf Rotterdam de internationale definitie voor diepte vastgelegd. Deze hebben we laten opnemen in de nieuwe editie van The Mariner's Handbook. Deze standaard komt voort uit het Avanti-project, dat zich richt op het vastleggen en toegankelijk maken van masterdata zoals diepte en toelatingsbeleid. Dit helpt rederijen beter de maximale beladingsgraad van hun schip te bepalen.

Smart Infrastructure

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

Kosten per havenaanloop

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

Concurrerend spoorproduct

Het spoorproduct als onderdeel van het Rotterdamse achterlandnetwerk is van belang voor het realiseren van onze doelstelling om marktleider te zijn in groeiemarkten. Door spoorgoedervervoer kan de haven van Rotterdam nieuwe markten ontsluiten in Zuid-Duitsland, Oostenrijk en Centraal-Europa. Met name in het containervervoer voorziet het Havenbedrijf Rotterdam groei. Wij streven naar een toename van het maritieme railvolume van en naar de Maasvlakte met 50.000 TEU per jaar. In 2016 hebben we deze doelstelling helaas niet gehaald.

Port shift en modal shift

Een sterk en concurrerend spoorproduct kan de bedrijvigheid in het haven- en industriecomplex positief beïnvloeden door het realiseren van een port shift. Hierbij trekken we lading vanuit concurrerende havens aan. Ook is spoorvervoer van belang voor de logistieke keten in het bereiken van de [modal shiftdoelstellingen](#).

Samenwerken om de spoorcapaciteit te vergroten

Wij kunnen de uitbreiding van de spoorcapaciteit niet eigenhandig realiseren. We werken hiervoor samen met het Rijk, ProRail, vervoerders en operators om het spoorproduct Rotterdam te verbeteren en uit te breiden. De verbeteringen betreffen betrouwbaarheid, kosten en efficiëntie in de haven en het realiseren van meer verbindingen in het achterland.

Spoorontwikkelingen in 2016

In 2016 hebben we bijgedragen aan de volgende marktinitiatieven:

- Samen met spooroperators EGS en TX Logistiek hebben we het plan Bayern 2020 opgesteld dat in de periode 2016-2020 tot een verdubbeling naar Beieren moet zorgen. Het doel is te groeien naar 9 treinen per week van in totaal 75.000 TEU per jaar, waar dat er in 2016 nog 5 per week waren.
- Met steun vanuit het [Rail Incubator-project](#) is Shuttlewise in samenwerking met het Franse Novatrans een [railshuttle tussen Rotterdam en het Franse Dourges gestart](#). De dienst rijdt vijf keer per week. In Dourges zijn er directe aansluitingen op shuttles van Novatrans naar alle delen van Frankrijk.
- Sinds september 2016 heeft Rotterdam via Tilburg een wekelijkse spoorverbinding met de Chinese stad Chengdu. De [Chengdu-Tilburg-Rotterdam-Express](#) van de Chinese railoperator CDiRS en haar Nederlandse partner RailPortbrabant ondersteunen wij met marketingactiviteiten.

Inzet om het spoorproduct en Rotterdam op de kaart te zetten

Naast de ondersteuning bij de opzet van spoorverbindingen richten onze inspanningen zich op het bijeenbrengen van ketenpartijen om het gebruik van spoorvervoer te stimuleren. Zo organiseerden we in 2016 het [Ocean meets Rail evenement](#), waarbij we shortsea en deepsea rederijen lieten kennismaken met rail operators. Ook organiseerden we onder andere een [seminar en workshop over spoorvervoer van en naar China, waarin verladers en expediteurs ervaringen uitwisselden](#) en kwamen circa 150 Duitse verladers en expediteurs naar Rotterdam voor de [Rotterdam Experience Tour](#) in navolging op de bayrolo-studie in 2015. Doel van de tour was om de Duitse doelgroep de mogelijkheden van de Rotterdamse haven te laten zien. Spoor is voor de Duitse markt een belangrijke modaliteit.

Werkzaamheden derde spoor

De Betuweroute zorgt voor een verbinding met het Duitse achterland en is van belang voor de bereikbaarheid van de Rotterdamse haven. DB Netz werkt momenteel aan de aanleg van het derde spoor tussen Emmerich en Oberhausen in Duitsland. Het derde spoor is nodig, omdat de bestaande twee sporen te weinig capaciteit bieden aan de bestaande personentreinen en de groeiende goederenstroom. Tussen april en oktober 2016 was er door de werkzaamheden minder capaciteit beschikbaar op de Betuweroute. Om tijdens de werkzaamheden de hinder voor het spoorgoederenvervoer te beperken, is er door de stuurgroep Derde Spoor (waarin onder andere het ministerie van Infrastructuur en Milieu, ProRail, Havenbedrijven Amsterdam en Rotterdam, EVO, KNV en lokale overheden zijn vertegenwoordigd) een maatregelenpakket ingesteld met onder andere omleidingen via de Brabant- en Bentheimroute.

Als gevolg van de werkzaamheden zijn er geen treinen uitgevallen. Wel was er sprake van verminderde punctualiteit op de Brabantroute. Ook hebben verstoringen bij Helmond, de Calandbrug, de Moerdijkbrug en de Barendrechtunnel negatieve effecten gehad op performance, doordat er tijdens de omleidingsperiode geen alternatieve uitwijkmogelijkheden bestaan.

Doordat treinen met gevaarlijke stoffen gedurende de werkzaamheden niet over de Betuweroute konden rijden en over de omleidingsroutes zijn geleid, zijn de bestaande risicoplafonds voor het vervoer van gevaarlijke stoffen (zoals vastgelegd in de wet Basisnet Spoor) door de vervoerders op die routes overschreden. Hierdoor is onrust ontstaan bij lokale gemeenten en omwonenden. Staatssecretaris Dijksma van Infrastructuur en Milieu heeft daarom in overleg met vervoerders en verladers maatregelen genomen om de overschrijdingen zoveel mogelijk terug te dringen.

Inmiddels is ook duidelijk geworden dat door procedures rondom vergunningen voor de aanleg van het derde spoor, de werkzaamheden in Duitsland vertraging oplopen. In 2017 komen diverse geplande werkzaamheden te vervallen. Het is nog onduidelijk wat precies de gevolgen van de vertragingen zullen zijn voor de oplevering van het derde spoor, welke oorspronkelijk gepland stond in 2022.

4.9 Internationale havenontwikkeling

Sinds de jaren '90 is het Havenbedrijf Rotterdam internationaal actief als consultant en sinds 2002 via een participatie in Sohar, Oman. Door ook in het buitenland actief te zijn als havenontwikkelaar creëren wij voor onze relaties en klanten zakelijke kansen in groeimarkten. Zo zijn bedrijven Steinweg, Odfjell en STC al een aantal jaar actief in Sohar. Het World Port Network, het wereldwijde havennetwerk dat het Havenbedrijf ontwikkelt, werkt ook tussen de landen onderling. Het Braziliaanse bedrijf Vale, dat jaarlijks miljoenen tonnen ijzererts naar Rotterdam verscheept, heeft zich bijvoorbeeld ook in Sohar gevestigd.

Onze buitenlandse activiteiten zijn gericht op het creëren van een verdieping van ons commerciële netwerk in groeimarkten. Onze internationale activiteiten zijn winstgevend en stimuleren kennisontwikkeling binnen onze organisatie. In 2016 droegen onze dochterondernemingen in Oman, Brazilië en Indonesië ruim 8,9 miljoen euro bij aan ons financiële resultaat.

Onze activiteiten op het gebied van internationale havenontwikkeling variëren van advieswerk tot deelnemingen in de ontwikkeling van kansrijke havens. Dat doen wij binnen de randvoorwaarden dat deze activiteiten een positieve bijdrage leveren aan het financiële resultaat en de reputatie van het Havenbedrijf Rotterdam en we kansen creëren voor het Rotterdamse bedrijfsleven.

SOHAR Port and Freezone, Oman

SOHAR Port and Freezone, de 50/50 joint-venture tussen Havenbedrijf Rotterdam en de Omaanse overheid. De overslag groeide in 2016 met 1,9% ten opzichte van de overslag in 2015. Sinds de start van de operaties in 2007 groeide de overslag van ruim 4 miljoen ton naar bijna 52 miljoen ton in 2016. In 2016 verwelkomde de haven 2634 schepen. In 2015 waren dat er nog 2545.

Kuala Tanjung en Jakarta, Indonesië

In 2016 heeft het Havenbedrijf Rotterdam een joint-venture overeenkomst getekend met het staatshavenbedrijf Pelindo 1 van Indonesië om de ontwikkeling van de haven van Kuala Tanjung voor te bereiden. Kuala Tanjung is een havenproject in de provincie Noord-Sumatra, gelegen aan de Straat van Malacca. Ook tekende het Havenbedrijf Rotterdam een memorandum of understanding (MoU, intentieverklaring) voor de uitbreiding van de haven van Jakarta. Deze MoU is getekend tussen IPC (het staatshavenbedrijf verantwoordelijk voor onder andere Jakarta), JakPro (het grondbedrijf van het stadsgewest Jakarta) en het Havenbedrijf Rotterdam. Er is afgesproken dat de drie partijen gezamenlijk een voorbereidende haalbaarheidsstudie gaan begeleiden voor de uitbreiding van de haven van Jakarta. Ter bevordering van onze activiteiten in Indonesië hebben we een kantoor in Jakarta geopend.

Porto Central, Brazilië

Porto Central Complexo Industrial Portuário S/A is een in 2014 opgerichte joint venture tussen TPK Logística S/A en Havenbedrijf Rotterdam N.V. voor de ontwikkeling van een nieuwe haven in de Braziliaanse deelstaat Espírito Santo, op de grens met de staat Rio de Janeiro. Porto Central wordt een veelzijdige diepzeehaven voor de overslag van olie, gas, droge bulk, containers en stukgoed. Daarnaast zal het dienen als basis voor de offshore. Brazilië bevindt zich in een uitdagende economische periode. In 2016 zijn er desondanks vorderingen gemaakt op het gebied van vergunningen en hebben er gesprekken plaatsgevonden met potentiële launching customers. In 2017 verwachten we de business case voor de eerste fase van de aanleg van de haven af te ronden.

4.10 Voldoende investerend vermogen

Om blijvend in staat te zijn om als ondernemende ontwikkelaar te investeren in de haveninfrastructuur en in te spelen op de kansen die de energietransitie, digitalisering en innovatie met zich meebrengen, is voldoende investerend vermogen voor het Havenbedrijf Rotterdam erg belangrijk. Met voldoende investerend vermogen zijn wij in staat om onze investeringsambitie uit te voeren. De financiële ruimte om te investeren is onder andere afhankelijk van de operationele kosten- en opbrengstontwikkeling, het rendement op onze investeringen, de omvang van (voltooide en geplande) investeringen en afspraken met eigen en vreemd vermogensverschaffers.

Vermogenspositie verder versterkt

In 2016 zijn wij in staat geweest om onze vermogenspositie verder te versterken. De netto-omzet is toegenomen door de indexering van lopende contracten en het afsluiten van nieuwe contracten heeft eveneens een positieve bijdrage aan de omzet geleverd. Ook hebben we onze kostenontwikkeling weten te matigen door keuzes te maken in onze activiteiten en kritisch te zijn op onze interne kostenontwikkeling. Om deze matiging ook de komende jaren te continueren, is in 2016 gestart met een kostenbesparingsprogramma. De doelstelling van dit programma is om de kosten toekomstvast te maken door activiteiten, processen en organisatie kritisch tegen het licht te houden en op zoek te gaan naar optimalisering.

Meer financiële armslag voor strategische prioriteiten

Als onderdeel van onze jaarlijkse strategie-update is besloten om onze strategische prioriteiten de komende jaren meer budgetruimte te geven. Met deze additionele financiële armslag verwachten wij te kunnen versnellen op de thema's innovatie, energietransitie en digitalisering. De keuze van het AKZO/Enerkem consortium voor Rotterdam en de doorontwikkeling van de 'Pronto' applicatie zijn voorbeelden van concrete resultaten hiervan.

Investeringsportfolio

Ons investeringsportfolio is goed gevuld. Wij volgen onze portefeuille op de verhouding klantgebonden investeringen en publieke investeringen alsmede op het aandeel dat nieuwe markten heeft. Tegenover de klantgebonden investeringen staat een direct financieel rendement. Voor onze publieke investeringen en onze investeringen in bedrijfsmiddelen is dit niet het geval. In 2016 hadden de publieke investeringen en bedrijfsmiddelen een aandeel van 44% in de totale investeringsuitgaven. Dit is meer dan het langjarig gemiddelde van 34%. Het aandeel van nieuwe markten bedroeg 21%. Daarmee is een belangrijke eerste stap gezet. Onze focus op nieuwe markten zal de komende jaren blijven.

Impact Vennootschapsbelasting

Een belangrijke ontwikkeling die negatieve impact heeft op onze financiële ruimte is het besluit van de Europese Commissie dat de Nederlandse zeehavens per 1 januari 2017 vennootschapsbelasting moeten betalen. Op basis van het huidige commerciële resultaat van het Havenbedrijf en het tarief van 25% vennootschapsbelasting, bedraagt het bruto effect van deze introductie tussen 50 miljoen en 60 miljoen euro. De potentiële impact op de financiële ruimte is daarmee omvangrijk. De feitelijke belastingdruk van het Havenbedrijf Rotterdam is afhankelijk van de fiscale openingsbalans per 1 januari 2017. Op dit terrein is veel voorbereidend werk verricht. In 2017 worden de gesprekken transparant met de Belastingdienst hierover voortgezet ten einde zekerheid te verkrijgen over de financiële impact van de vennootschapsbelasting.

A-rating

Het Havenbedrijf Rotterdam ambieert een A-rating om investeringsambities waar te maken en bij onverwachte tegenwind bedrijfsactiviteiten te kunnen blijven uitvoeren. De belangrijkste financiële ratio's die wij volgen zijn: netto schuld ten opzichte van de brutowinst (EBITDA) en operationele kasstroom om bestaande verplichtingen na te komen. Beide ratio's zijn dit jaar stabiel gebleven.

4.11 Stakeholderdialoog en partnerships

Een van de kernwaarden van het Havenbedrijf Rotterdam is samen. Samen met stakeholders, klanten en aandeelhouders werken we aan het realiseren van onze gezamenlijke ambities voor het haven- en industriecomplex. We werken samen voor het benutten van kansen alsook om belemmeringen weg te nemen.

Kwaliteit dialoog met stakeholders

De missie van het Havenbedrijf Rotterdam is 'economische en maatschappelijke waarde creëren door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse.' Een goede relatie met onze stakeholders en klanten is cruciaal voor het realiseren van onze ambities. De kwaliteit van de dialoog met onze stakeholders is dan ook een belangrijk thema.

KWALITEIT STAKEHOLDERDIALOOG

PERCENTAGE BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS (norm: 38%)



39,5%



De kwaliteit van de dialoog met onze medewerkers meten we aan de hand van het percentage medewerkers dat als betrokken en bevlogen naar voren komt in het medewerkersonderzoek (MO). In 2016 was dit 39,5%, waarmee we onze doelstelling van 38% hebben behaald.

SCORE OP KLANTTEVREDENHEID (norm: > 7,5)



7,4






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

Stakeholder dashboard

Om de kwaliteit van de dialoog met onze stakeholders te monitoren en te verbeteren, hebben wij in 2016 een dashboard opgesteld met daarin de huidige stand van zaken per stakeholdergroep, onze doelstellingen en daaraan gekoppelde streefwaarden voor de komende periode. In dit dashboard identificeren wij de volgende stakeholdergroepen: medewerkers, klanten, strategische stakeholders, omwonenden en het Nederlands publiek. Voor al deze groepen laten wij periodiek onderzoek uitvoeren naar de reputatie van het Havenbedrijf Rotterdam alsmede de kwaliteit van de dialoog met deze stakeholdergroepen. Het dashboard omvat de stakeholdergroepen waarnaar periodiek onderzoek wordt gedaan. Voor leveranciers is dit niet het geval en deze zijn derhalve niet in het dashboard opgenomen.

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

DASHBOARD HAVENBEDRIJF

| | MEDEWERKERS | KLANTEN | STRATEGISCHE STAKEHOLDERS | OMWONENDEN | PUBLIEK |
|-------------------------------|---|--|---|---|---|
| Doel | Bevlogen en betrokken ambassadeurs  | Tevreden klanten die Havenbedrijf zien als strategische partner  | Goede relatie en samenwerking met stakeholders  | Goede reputatie en draagvlak voor activiteiten  | Goede reputatie en draagvlak voor activiteiten  |
| Scores voorafgaande onderzoek | 2014 | 2012 | 2015 | 2015 | 2015 |
| | % Bevlogen en betrokken 33,7% | Klanttevredenheid 7,4 | Stakeholderstevredenheid 7,4 | Reputatie 83,4 | Reputatie 82,4 |
| | Trots op Havenbedrijf 7,4 | % Strategische partner 62% | | License to operate 85,3 | License to operate 82,1 |
| Streefwaarden | 2016 | 2016 | 2018 | 2017 | 2017 |
| | % Bevlogen en betrokken 38% | Klanttevredenheid ≥7,5 | Stakeholderstevredenheid 7,5 | Reputatie >80 | Reputatie >80 |
| | Trots op Havenbedrijf 8,0 | % Strategische partner 65% | | License to operate >80 | License to operate >80 |
| Scores 2016 | 2016 | 2016 | | | |
| | % Bevlogen en betrokken 39,5% | Klanttevredenheid 7,4 | Eerstvolgende meting 2018 | Eerstvolgende meting 2017 | Eerstvolgende meting 2017 |
| | Trots op Havenbedrijf 7,7 | % Strategische partner niet beschikbaar | | | |

Dialog met onze medewerkers

Onze medewerkers zijn ons kapitaal, een cruciale succesfactor bij het realiseren van onze ambities. Een goede dialoog met onze medewerkers is dan ook van belang voor het succes van onze organisatie. We streven naar bevlogen en betrokken medewerkers. In 2014, tijdens het vorige medewerkersonderzoek voelde 33,7% van de medewerkers zich volgens het medewerkersonderzoek (MO) bevlogen en betrokken en scoorden wij op 'Trots op het Havenbedrijf Rotterdam' een 7,4. De doelstelling voor 2016 was een score van 8,0 op het vlak van 'Trots op Havenbedrijf Rotterdam' en de streefwaarde voor bevlogen en betrokken medewerkers lag op 38%.

Om die doelstellingen te realiseren, is in de periode na het medewerkersonderzoek in 2014 is er gewerkt aan plannen ter verbetering van de tevredenheid. Het creëren van de juiste cultuur en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers zijn nu onderdeel van onze strategie.

Uit het medewerkersonderzoek van 2016 blijkt dat 39,5% van de medewerkers zich bevlogen en betrokken voelde en de medewerkers gaven 'Trots op het Havenbedrijf Rotterdam' gemiddeld een 7,7. We zijn erg tevreden over de toename van de bevlogen en betrokken medewerkers. Hiermee scoren we boven de samengestelde benchmark van onderzoeksbureau Effectory (met elf bedrijven uit vergelijkbare sectoren), die op dit thema op 38,1% ligt. Gemotiveerde medewerkers zijn van belang voor het behalen van de doelstellingen uit onze strategie. Het cijfer voor Trots op het

Havenbedrijf Rotterdam is weliswaar gestegen, maar we hebben daarmee de streefwaarde van 8,0 nog niet gehaald. Hier zullen we de komende periode dan ook verder mee aan de slag gaan. Een belangrijk verbeterpunt is de beleving van de efficiëntie van de organisatie. Hierin scoorden we in het medewerkersonderzoek een 5,3, net als tijdens het voorgaande onderzoek. [Lees meer aan hoe we hieraan werken onder Efficiënte en wendbare organisatie.](#)

Dialogo met onze klanten

Wij hechten groot belang aan de tevredenheid van onze klanten. De kwaliteit van de dialoog met onze klanten beoordelen we aan de hand van het klantbelevingsonderzoek (KBO). In 2016 vond een nieuw klanttevredenheidsonderzoek plaats. De response rate was 22%, dit is conform de benchmark voor business-to-business klantonderzoek. Op klanttevredenheid scoorden we in 2016 een 7,4. Dit is stabiel aan de score in 2012. We streven ernaar de klanttevredenheid verder te verbeteren. Klanten zijn heel tevreden over het individueel klantcontact met onze medewerkers, de betrokkenheid en de vakkennis.

'Ease of doing business' is één van de verbeterpunten genoemd door onze klanten en dat is dan ook een belangrijk aandachtspunt voor ons. We willen ervoor zorgen dat onze eigen procedures en die van overheden duidelijker en korter worden, de klant beter en sneller geïnformeerd wordt en nieuwe klanten eenvoudiger wegwijs kunnen worden in Rotterdam. Op die manier wordt het voor onze klanten gemakkelijker om in de Rotterdamse haven zaken te doen. [Lees meer over het verbeteren van het serviceniveau voor onze klanten onder Vestigingslocatie.](#)

Dialogo met strategische stakeholders

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

Strategisch OmgevingsManagement

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

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

Resultaten 2015 en speerpunten 2016

In 2015 heeft een onafhankelijk onderzoeksbureau een stakeholderbetrokkenheidsonderzoek (SBO) uitgevoerd onder de stakeholders uit het Waakvlamprogramma van het Havenbedrijf Rotterdam. Het onderzoek biedt inzicht in de betrokkenheid van stakeholders bij het Havenbedrijf. Uit het stakeholderbetrokkenheidsonderzoek in 2015 kwam de

stakeholdertevredenheid uit op een gemiddelde van 7,4. Uit dit SBO kwam onder meer naar voren dat de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de kerntaken van het Havenbedrijf hoog wordt gewaardeerd (denk daarbij aan scheepvaartafwikkeling, havenexploitatie en waarborgen van de veiligheid). Blijvende aandachtspunten in het havengebied zijn de kwaliteit van de leefomgeving, het bevorderen van werkgelegenheid en het optimaliseren van de bereikbaarheid.

Wij willen de algemene tevredenheid en het enthousiasme onder onze strategische stakeholders behouden en waar mogelijk versterken. Voor 2018 hebben wij ons tot doel gesteld om een 7,5 te scoren op stakeholdertevredenheid. Om de tevredenheid van stakeholders te vergroten, stelt het Havenbedrijf ieder jaar een SOM-Verbeterplan op. Een voorbeeld van een verbeteractie is het herkennen van, erkennen van en invulling geven aan de dubbele doelstelling voor de Rotterdamse haven. Het gaat dan om het ontwikkelen van de haven enerzijds en het verder verbeteren van de leefbaarheid anderzijds. In 2016 zijn er gesprekken gevoerd met diverse stakeholders over de wijze waarop nu gezamenlijk invulling wordt gegeven aan die dubbele doelstelling en hoe die in de toekomst beter kan. Ook zetten we onder andere in op het versterken van onze strategische partnerschappen, willen we meer duidelijkheid creëren met betrekking tot onze eigen rol en reikwijdte en spannen we ons in om gezamenlijk resultaten te boeken op het gebied van [werkgelegenheid](#), [duurzaamheid](#) en [leefbaarheid](#).

Dialogo met omwonenden/Nederlandse publiek

Om succesvol te zijn en te blijven is een goede reputatie van belang voor de Rotterdamse haven en het Havenbedrijf Rotterdam. Een goede reputatie draagt bij aan meer begrip, draagvlak en steun bij onze stakeholders en vergroot hierdoor onze ondernemingsruimte. Om onze goede reputatie te behouden en te versterken, blijven inzetten op omgevingscommunicatie en profileren we de haven naar een breder publiek. Dit doen we bijvoorbeeld via de Havenkrant, die we vier keer per jaar in een oplage van 530.000 onder de inwoners van de regio Rijnmond verspreiden. Sinds augustus 2016 is [de Havenkrant](#) ook via computer, tablet en mobiel goed te lezen in een vernieuwde online omgeving. Hierdoor hebben ook geïnteresseerden buiten het verspreidingsgebied toegang tot de verhalen. In de periode augustus tot en met december 2016 heeft de online editie van de Havenkrant 12.326 unieke bezoekers getrokken en zijn de artikelen ruim 62.000 keer geraadpleegd. In 2016 is bovendien besloten dat het havenervaringscentrum Futureland op de Tweede Maasvlakte nog zeker tot en met 2018 open blijft. Ook hebben we in 2016 weer bijgedragen aan de Wereldhavendagen, waar rond de 380.000 mensen op af kwamen.

In 2015 maten wij via een reputatieonderzoek de reputatie en de 'license to operate' van het Havenbedrijf onder zowel omwonenden als het Nederlandse publiek. Het Havenbedrijf scoorde 83,4 punten op een schaal van 0 tot 100 op het gebied van reputatie onder omwonenden en 82,4 onder het Nederlandse publiek. Het Havenbedrijf scoort daarmee beduidend hoger dan onze peers op het gebied van reputatie onder omwonenden. De 'license to operate' van het Havenbedrijf wordt door omwonenden gewaardeerd met 85,3 punten en door het Nederlandse publiek met 82,1 punten. In 2017 wordt het onderzoek herhaald en dan streven we naar behoud van een robuuste reputatie en 'license to operate' met streefwaarden hoger dan 80 op alle vlakken.

Dialogo met leveranciers

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

Daar waar er nog geen raamovereenkomsten zijn, wordt op incidentele basis overleg gevoerd. Deze overleggen gaan over de prognoses van lopende opdrachten, afgeronde opdrachten en over marktontwikkelingen. In de afgelopen jaren zijn verschillende specifieke onderwerpen met de aannemersmarkt besproken, zoals de HbR contractvormen. Onze werkwijze is gericht op het voeren van dialoog met de markt. Wij willen niet eenzijdig als opdrachtgever acteren.

Samenwerkingen

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

Onze partnershipbenadering

Onze partnershipbenadering is erop gericht om specifieke doelen te bereiken. Er moet duidelijk sprake zijn van een gezamenlijk te definiëren doel met een aantoonbare win-win situatie. Het doel moet gericht zijn op een positieve uitkomst voor alle partijen. Vervolgens wordt per partnership gekeken op welke wijze deze organisatorisch, juridisch en financieel het beste kan worden ingericht.

Nieuwe partnerships in 2016

In het afgelopen jaar zijn we diverse nieuwe samenwerkingen aangegaan. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- **SEALNG:** dit sectoroverstijgende initiatief zet zich in om het gebruik van vloeibaar aardgas (Liquefied Natural Gas (LNG)) als scheepsbrandstof te bevorderen. In dit samenwerkingsverband nemen ook Carnival Corporation & plc, DNV GL, ENGIE, ENN, GE, GTT, Lloyd's Register, Mitsubishi Corporation, NYK Line, Qatargas, Shell, Tote, Inc. en Wärtsilä deel. [Lees meer over onze inzet op het gebied van LNG onder Groeimarkten.](#)
- **Joint-venture Kuala Tanjung:** in 2016 heeft het Havenbedrijf Rotterdam een joint-venture overeenkomst getekend met het staatshavenbedrijf Pelindo 1 van Indonesië om de ontwikkeling van de haven van Kuala Tanjung voor te bereiden. Ook tekenden we een memorandum of understanding (MoU, intentieverklaring) voor de uitbreiding van de haven van Jakarta. [Lees meer deze samenwerking onder Internationale havenontwikkeling.](#)
- **Rotterdam Offshore Wind Delta:** samen met Van Oord, Boskalis, Mammoet, Sif Group, Ampelmann, Falck, STC-Group, Keppel Verolme, Eneco, Marsh, Rabobank, Jules Dock, gemeente Rotterdam en Rotterdam Partners zetten we ons binnen de 'Rotterdam Offshore Wind Delta' in om als Rotterdamse haven een leidende rol in de offshore windindustrie te spelen. [Lees meer over offshore wind onder Nieuwe markten.](#)
- **3D-print field lab:** het Havenbedrijf Rotterdam heeft samen met InnovationQuarter en RDM Makerspace RAMLAB geïnitieerd. RAMLAB gebruikt 3D-metaalprinters voor het ontwikkelen van kennis op het gebied van metaalprinten, 3D-ontwerpen en -certificering. RAMLAB richt zich op de havengerelateerde industrie. [Lees meer over RAMLAB onder Nieuwe markten.](#)
- **Memorandum of Understanding (MoU) met Havenschap Moerdijk:** eind oktober hebben het Havenbedrijf Rotterdam en het Havenschap Moerdijk een MoU ondertekend. Hierin hebben we afgesproken om gezamenlijk te onderzoeken op welke manier verdere samenwerking onze wederzijdse doelstellingen kan versnellen en de concurrentiekracht van beide haven- en industriecomplexen kan versterken.
- **Samenwerking met Gasunie:** In 2016 hebben we de eerste stappen gezet richting een samenwerking met Gasunie. Gezamenlijk hebben we de ambitie om een open warmtenetwerk te ontwikkelen. Naar verwachting wordt de samenwerking in 2017 verder uitgebouwd.

Samenwerking met Nederlandse zeehavens

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

4.12 Innovatie, kennis en arbeid

Het Havenbedrijf Rotterdam wil de concurrentiekracht van de bestaande sectoren in de haven vergroten en zet daarnaast vol in op het aantrekken van nieuwe markten. De transitie naar een duurzame haven economie vergt samenwerking met veel partijen, waarbij wij veelal de rol van facilitator op ons nemen. Het gaat daarbij om innovatie, ondersteunende ICT, kennisontwikkeling en kwaliteit van arbeid.

Kennis en innovatie

Wereldwijde trends en ontwikkelingen, zoals de energietransitie en digitalisering beïnvloeden het Rotterdamse haven- en industrie complex. Om in te spelen op de veranderingen die ons beïnvloeden, zetten we als Havenbedrijf Rotterdam vol in op innovatie.

KENNIS EN INNOVATIE

AANTAL GEVESTIGDE STARTUPS PORTXL (norm: 10)



12



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

“Innovatie is cruciaal. Wij willen de slimste en meest innovatieve haven ter wereld zijn.”

— Paul Smits, CFO Havenbedrijf Rotterdam:

Klimaat voor innovatie

Het creëren van een uitstekend klimaat voor innovatie en ontwikkeling van nieuwe concepten met onze klanten, is een topprioriteit voor het Havenbedrijf Rotterdam. In de Havenvisie 2030 hebben we met onze partners de ambitie vastgelegd dat de haven van Rotterdam in 2030 internationaal koploper is op het gebied van ontwikkeling en toepassing van innovaties. Deze innovaties moeten bijdragen aan duurzame en efficiënte (productie)ketens, de ontwikkeling van nieuwe markten en aan de veiligheid en bereikbaarheid van het havencomplex.

We beogen een optimaal ecosysteem voor innovatie tot stand te brengen door in te zetten op het vergroten van het kennisniveau van de haven, het aantrekken van start-ups en we investeren in innovatieve bedrijven met groeipotentie. Hierin spelen wij veelal de rol van facilitator. Daarbij richten we ons hoofdzakelijk op de sectoren Transport & Logistiek, Energie, Chemie & Raffinage en de Maritieme industrie.

INNOVATIE-ECOSYSTEEM

SECTOREN



Transport & Logistics



Energy



Chemical & Refinery



Maritime Industry



Rotterdam Innovation District, iTanks, facilitering MKB'ers en start-ups (ruimte, vergunningen, kennis)

PORT IMPACT

1. Kennisontwikkeling, onderzoek en start-ups met studenten

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt samen met partners aan het verhogen van het kennisniveau over relevante toekomstige uitdagingen voor de haven en onze klanten. Dit doen we onder andere als volgt:

- **SmartPort** is een samenwerking tussen het Havenbedrijf Rotterdam, gemeente Rotterdam, Deltalinqs, de TU-Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam waarbinnen wetenschappelijk onderzoek centraal staat. De samenwerking is in 2015 van start gegaan en heeft tot doel de haven klaar te maken voor de uitdagingen van de toekomst en kansen te verzilveren. SmartPort coördineert de ontwikkeling van vijf roadmaps (onderzoeksagenda's) voor de thema's Connectivity, Energy and Chemical Industry, World Port City, Infrastructure en Port Strategy. In 2016 stelde het Havenbedrijf 1,5 miljoen euro beschikbaar aan SmartPort. Er vonden 46 onderzoeksprojecten plaats en er waren 45 bedrijven betrokken (norm 100).
- Binnen **RDM Centre of Expertise (RDM CoE)** werken onderwijsinstututen, onderzoekscentra en bedrijven samen aan praktijkgericht onderzoek voor de haven en stad Rotterdam. Deze samenwerking vindt plaats in Communities of Practice op het gebied van maritiem & offshore, logistiek & mobiliteit, energie & procestechnologie, nieuwe maakindustrie en circulair & drijvend bouwen. RDM CoE is een door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) erkend en ondersteund expertisecentrum van Hogeschool Rotterdam, dat in een publiek-private samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam en partners uit het bedrijfsleven wordt vormgegeven op [RDM Rotterdam](#).

2. Start-ups in Nederland

In 2016 werkten we opnieuw samen met Yes!Delft binnen het [Port Innovation Lab](#). Binnen deze samenwerking helpen we havengerelateerde start-ups hun ideeën van de grond te krijgen. Het Port Innovation Lab biedt onder andere coaching, testfaciliteiten en toegang tot een netwerk van launching customers en investeerders.

3. Wereldwijde scouting van start-ups

Het start-up acceleratorprogramma [PortXL](#) vond in 2016 voor het eerst plaats. In honderd dagen werden twaalf nationale en internationale start-ups door mentoren gecoacht om hun start-up naar het volgende niveau te tillen. Alle twaalf deelnemende start-ups hebben aangegeven voorlopig in Rotterdam te blijven. Vijf van hen tekenden al tijdens het programma een klantcontract. Zelf hebben we een contract afgesloten met start-up [RanMarine](#), dat robots ontwikkelt die plastic uit het water halen. In 2017 vindt een nieuwe editie van PortXL plaats.

4. Investeren in innovatieve bedrijven met groeipotentie

Het Havenbedrijf Rotterdam is samen met de Rotterdamse ondernemers Peter Goedvolk en Luc Braams, NIBC Bank, InnovationQuarter en Koninklijke Doeksen oprichter van het haveninnovatiefonds Rotterdam Port Fund. Dit fonds is in het vierde kwartaal van 2016 van start gegaan en heeft een maximale omvang van 75 miljoen euro. Het Rotterdam Port Fund streeft naar een portfolio van tien tot vijftien innovatieve bedrijven met groeipotentie. Doel van het fonds is om, naast dat het rendement moet opleveren voor de investeerders, de positie van de Rotterdamse haven te versterken.

Faciliteiten

Het innovatie-ecosysteem faciliteren we onder andere met het in 2016 gelanceerde [Rotterdam Innovation District](#), dat bestaat uit de Merwe-Vierhavens en RDM Rotterdam. Ook door het ondersteunen van iTanks en evenementen als de [How To Get There Summit](#) willen we innovatie stimuleren.

Innoveren met klanten

Naast het creëren van de juiste voorwaarden voor innovatie, helpen we klanten actief bij innovatietrajecten. In RAMLAB op RDM Rotterdam bijvoorbeeld, stellen we havengerelateerde bedrijven in staat om toepassingen voor de (maritieme) industrie te 3D-printen met metaal. Binnen het [Rotterdam Logistics Lab](#) werken we bovendien samen met klanten aan diverse digitaliseringstrajecten voor de logistieke keten.

Interne innovatie

We werken aan het versterken van ons eigen innovatieve vermogen. Het 'Change the Game' programma traint medewerkers tot game changers die in staat moeten zijn om nieuwe, innovatieve projecten op een snelle manier tegen lage kosten met (interne) klanten te realiseren. In 2016 vond de tweede editie van dit programma plaats, bestaande uit zes projecten en in totaal 21 deelnemers. Ook in 2017 vindt er weer een nieuwe editie plaats.

Uitdagingen

Een uitdaging voor de komende periode is het beter met elkaar verbinden van de verschillende initiatieven op het gebied van innovatie. Op die manier kunnen ze van elkaars kracht profiteren. Ook willen we meer aandacht besteden aan het vestigingsklimaat en de doorgroeimogelijkheden voor start-ups. De gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam werken samen met partners als Rotterdam Partners en Innovation Quarter aan een strategie om het innovatie-ecosysteem van Rotterdam en bijgaande programmering beter in de markt te zetten. Ook samenwerking met nationale organisaties als de Startup Delta, NFIA, Innovation Link en internationale organisaties en innovatieprogramma's staan op de agenda.

Stakeholderinterview met Mare Straetmans, Managing Director bij PortXL

In 2016 vond de eerste editie van het Rotterdamse start-up accelerator programma PortXL plaats. Het Havenbedrijf Rotterdam is een van de drijvende krachten achter het programma en wil daarmee het innovatieve klimaat in de haven versterken. PortXL Managing Director Mare Straetmans blikt terug op 2016.

Hoe kijkt u terug op PortXL2016?

“Het is een goede start voor ons geweest. We hebben zo'n 600 start-ups gescout, met 150 hebben we gesproken. Er hebben negentien start-ups meegedaan aan de selectiedagen en uiteindelijk hebben twaalf start-ups van over de hele wereld deelgenomen aan ons programma. Onze partners zijn heel geïnteresseerd en binnen de drie maanden van het programma hebben vijf start-ups een klantcontract afgesloten. Dit resultaat is echt boven verwachting goed.”

Hoe draagt PortXL bij aan het slimmer maken van de Rotterdamse haven?

“Het hoogste doel is dat de start-ups die we aantrekken net zo succesvol worden als het Rotterdamse bedrijf Ampelmann (een voormalige start-up die bewegingcompenserende loopbruggen produceert) en zich in de Rotterdamse haven vestigen. Dat betekent nieuwe technologie voor de haven, nieuwe werkgelegenheid en nieuwe business. Ook hebben we tot doel om onze partners concurrerender te maken. Daar kunnen start-ups een rol in spelen. Ik streef naar een twintigtal nieuwe, succesvolle bedrijven als Ampelmann als gevolg van PortXL in tien jaar tijd. Een van de deelnemers van PortXL2016 bewijst zich al. Pingle, dat een softwaretool heeft ontwikkeld die alles rondom certificering van offshore en maritiem personeel automatiseert, doet het erg goed. De start-up heeft inmiddels zeven contracten getekend, waaronder een met de gedroomde eindklant. Internationaal wordt er ook veel naar Rotterdam gekeken op het gebied van innovatie. Dit komt uiteraard ook door initiatieven als RAMLAB en RDM Rotterdam. Ook de World Port Hackathon draagt bijvoorbeeld bij aan de buzz. Bedrijven en havens uit Italië, Polen en zelfs Zuid-Korea melden zich bij ons, omdat ze hetzelfde willen doen of willen meeliften op het succes.”

De haven en industrie worden vaak als conservatief bestempeld. Merkt u een verschuiving?

“Men staat steeds meer open staat voor innovatie. Bedrijven raken meer geïnteresseerd, ook in PortXL. Maar ik voel ook nog conservatisme. Veel bedrijven moeten nog leren om innovatiever te zijn. Ze zitten met vragen als: 'Hoe innoveer ik? Hoe werk ik met een start-up en hoe zetten we een pilot project op? En als er dan een pilot project is, hoe schalen we dan op als het project succesvol blijkt?' De havencommunity is hier niet op gefocust. Veel bedrijven zien innovatie als een nice-to-have, maar het is een need-to-have. Het is niet leuk voor erbij, het is noodzakelijk. Innovatie is cruciaal om de toekomst van je bedrijf zeker te stellen. Het is mijn missie om dat duidelijk te maken. Wij zijn er ook niet om start-ups te begeleiden, maar om succesvolle bedrijven te maken, die in de Rotterdamse haven geworteld zijn.”

Het Havenbedrijf ziet voor zichzelf een rol als facilitator voor innovatie. Hoe ziet u de invulling van die rol?

“Het is goed dat het Havenbedrijf die rol op zich neemt en dat doet het ook zeer nadrukkelijk, maar het is wat mij betreft nooit genoeg. Het zou nog ondernemender kunnen, nog zakelijker, nog sneller en er mag nog meer ontwikkeld worden. Het gaat de goede kant op, maar innovatie is ook bij het Havenbedrijf nog niet tot in de haarvaten doordrongen. En dat is wel noodzakelijk als je anderen wilt inspireren om innovatiever te zijn. Practice what you preach.”

In 2017 vindt een nieuwe editie van PortXL plaats. Wat kunnen we daarvan verwachten?

“Hetzelfde maar dan nog veel beter. Dit jaar staat voor ons echt in het teken van professionaliseren. Daarna willen we toewerken naar uitbreiding. We willen tien keer zo groot worden. De focus ligt nu op het stroomlijnen van het programma, we willen nog betere start-ups aantrekken en nog meer nieuwe partners interesseren. We hebben zo'n zeventienhonderd relevante start-ups geïdentificeerd. In maart gaat het programma met tien start-ups van start.”

Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt

De missie van het Havenbedrijf Rotterdam is het creëren van economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in een haven van wereldklasse. De thema's werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt zijn van belang voor zowel het creëren van economische als maatschappelijke waarde. Het aanbod van gekwalificeerd personeel is enerzijds een vestigingsvoorwaarde voor bedrijven in de haven en draagt op die manier bij aan de economische waarde. Anderzijds dragen werk en welvaart bij aan de maatschappelijke waarde van de haven en het draagvlak ervoor.

In 2015 (meest recente cijfers) bood de Rotterdamse haven werk aan 97.147 mensen. Daarnaast werken nog eens 84.073 mensen indirect in de haven (bron: Havenmonitor).

WERKGELEGENHEID

DIRECTE EN INDIRECTE WERKGELEGENHEID (2015)



181.220

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

Veranderende arbeidsmarkt

Om de doelstellingen uit de Ondernemingsstrategie 2016-2020 te kunnen realiseren, is het van belang dat er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is en dat de arbeidsverhoudingen in de Rotterdamse haven stabiel zijn. Ontwikkelingen als energietransitie, digitalisering en robotisering hebben echter invloed op de werkgelegenheid, de arbeidsmarkt en de eisen die werkgevers stellen op het gebied van opleidingsniveau, skills, flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid.

Samen met onder andere de gemeente Rotterdam, Deltalinqs, onderwijsinstellingen, werkgevers en werknemers spannen we ons daarom in om vraag- en aanbod van personeel op elkaar aan te laten sluiten en arbeidsrust in de Rotterdamse haven te creëren. Daarin nemen we een stimulerende en faciliterende rol op ons, onder andere door bij te dragen aan de sociale dialoog tussen bedrijven, vakorganisaties en de gemeente en door jongeren te interesseren voor een baan in de haven.

Sociale dialoog

Het Havenbedrijf Rotterdam faciliteert sinds 2014 een structurele dialoog tussen bedrijven, vakorganisaties en de gemeente Rotterdam. Doel van deze zogenoemde Sociale Dialoog Mainport Rotterdam is om vraagstukken die meerdere bedrijven aangaan en thema's die vooral op (middel)lange termijn spelen gezamenlijk te bespreken en oplossingen te zoeken. Het gaat bijvoorbeeld om de vraag naar steeds hoger opgeleid en gespecialiseerd technisch personeel, de blijvende inzetbaarheid van werknemers en de mobiliteit van medewerkers tussen bedrijven.

Werkgelegenheid containersector

In de sociale dialoog betreffende de containersector bereikten we in het afgelopen jaar een werkzekerheidsakkoord met de vakbonden, de containerterminals op de Maasvlakte en de verhurende bedrijven. Gedurende 2015 en 2016 hebben

de vakbonden regelmatig aandacht gevraagd voor het potentiële overschot aan arbeidskrachten bij de containerterminals op de Maasvlakte. Ook is er in januari 2016 één dag gestaakt. Aanleiding voor de zorg van de bonden is de ingebruikname van twee nieuwe, volledig geautomatiseerde terminals op Maasvlakte 2 in combinatie met tegenvallende economische groei. Het Havenbedrijf Rotterdam leidde de dialoog en draagt maximaal 21 miljoen euro bij aan de oplossing, welke onder andere bestaat uit een werkgelegenheidsgarantie tot 1 juli 2020 voor in dienst zijnde werknemers en een uitbreiding van de Senioren Haven Fitregeling. Bij de aanleg van de Container Exchange Route (CER) wordt ook rekening gehouden met de gevolgen voor de werkgelegenheid. Om de uitbreiding van werkgelegenheid ten gevolge van de ontwikkeling van de CER ten goede te laten komen aan de medewerkers, is afgesproken dat op deze Container Exchange Route uitsluitend medewerkers van ECT, APM Terminals Rotterdam en Kramer Groep worden ingezet.

Werkgelegenheid kolencentrales

Ook de potentiële [sluiting van alle kolencentrales](#) in Nederland heeft mogelijk baanverlies tot gevolg. Uit onderzoek van het ministerie van Economische Zaken naar de werkgelegenheidseffecten van het sluiten van de kolencentrales en de effecten op de sectoren/bedrijven die hier afhankelijk van zijn, komt naar voren dat dit mogelijk zo'n 2.800 banen kost, waaronder ook in Rotterdam.

Aan de andere kant becijferde SEOR (zelfstandig onderzoeksbureau van de Erasmus Universiteit Rotterdam) in 2015 dat er tot 2017 jaarlijks 2.400 vacatures ontstaan voor zowel technische als logistieke functies in de Mainport Rotterdam. Knelpunt is volgens het onderzoek de beperkte belangstelling voor techniek in het onderwijs en het feit dat mensen met een technische opleiding niet per definitie in de techniek gaan werken. Onze inspanningen richten zich dan ook op onderwijs gericht op de haven en het promoten van banen in de haven.

Onderwijs gericht op de arbeidsmarkt

Om ervoor te zorgen dat ook in de toekomst de werknemers met de juiste skills klaar staan voor onze klanten, werken we aan het bevorderen van de samenwerking tussen onderwijs, ondernemers en overheden. Zo zijn we betrokken bij de inhoud en inrichting van het techniekonderwijs binnen het [Techniek College Rotterdam](#), dat in augustus 2016 van start is gegaan. Deze samenwerkingschool van Albeda en Zadkine wil toonaangevend en innovatief technisch en technologisch onderwijs aanbieden in de regio Rotterdam-Rijnmond door samen te werken met het bedrijfsleven.

Daarnaast dragen we bij aan het creëren van de juiste faciliteiten voor onderwijs. We investeren bijvoorbeeld 750.000 euro in de ontwikkeling van de [RDM Training Plant](#). Dit initiatief van Deltalinqs voorziet in een simulatieomgeving voor het opleiden en trainen van mensen in de procestechniek.

Belangstelling voor een baan in de haven

We zetten ons in om jongeren en zij-instromers te interesseren voor een baan in de haven. Dit doen we onder andere door het [Educatief Informatie Centrum \(EIC\)](#) financieel te ondersteunen. Hier maken basisschoolleerlingen, middelbare scholieren en studenten kennis met de haven. In 2016 waren we ook partner van [Project Startbaan 3](#). Dit initiatief van The Hague Airport en de Politie Eenheid Rotterdam heeft tot doel jongeren die niet over een startkwalificatie beschikken voor de arbeidsmarkt (mbo-niveau 2 diploma) een kans te geven om een certificaat te behalen. Tijdens het project hebben ze kennis gemaakt met de verschillende facetten van het Havenbedrijf Rotterdam.

Consistente strategie arbeidsmarkt

We hebben geconcludeerd dat de inspanning van de verschillende Havenvisiepartners op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt efficiënter en effectiever kan. Samen met de gemeente Rotterdam en brancheorganisatie Deltalinqs willen we daarom toewerken naar een consistente strategische arbeidsmarkt-agenda, waarbij het verder verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en de vorming van een arbeidsmarkt die klaar is voor de transitie van de economie centraal staan.

Dilemma: sociale dialoog

Met het bereiken van het Werkzekerheidsakkoord kwam er in 2016 een einde aan een periode van onrust in de containersector. De sociale dialoog gericht op de containersector was één van de dilemma's waar we in de afgelopen periode mee te maken hadden. Aan de hand van ons standpunt en door de perspectieven van twee stakeholders inzichtelijk te maken via de hieronder opgenomen interviews, willen we inzicht bieden in de verschillende aspecten van dit dilemma en de wijze waarop we hiermee om zijn gegaan.

De arbeidsmarkt in de Rotterdamse haven verandert onder invloed van ontwikkelingen als digitalisering en de automatisering snel. Om hierop in te spelen is het Havenbedrijf Rotterdam al in 2014 begonnen met een structurele dialoog tussen bedrijven, vakorganisaties en de gemeente Rotterdam. Doel van deze zogenoemde Sociale Dialoog Mainport Rotterdam is om vraagstukken die meerdere bedrijven aangaan en thema's die vooral op (middel)lange termijn spelen gezamenlijk te bespreken en oplossingen te zoeken. Het gaat bijvoorbeeld om de vraag naar steeds hoger opgeleid en gespecialiseerd technisch personeel, de blijvende inzetbaarheid van werknemers en de mobiliteit van medewerkers tussen bedrijven.

In 2015 en 2016 nam de sociale dialoog een nieuwe vorm aan door onrust in de Rotterdamse containersector. Aanleiding voor de onrust was het mogelijke baanverlies voor 200 tot 800 mensen in de containersector door automatisering en overcapaciteit. Om te komen tot een oplossing trad het Havenbedrijf Rotterdam op als onafhankelijke bemiddelaar tussen de werkgevers en vakbonden.

Economische en maatschappelijke waarde

Het Havenbedrijf Rotterdam werd medeverantwoordelijk gehouden voor het mogelijke baanverlies bij containerterminals en de verhurende bedrijven vanwege de aanleg van Maasvlakte 2 en het aantrekken van twee nieuwe terminals met een hoge graad van automatisering. Maasvlakte 2 is aangelegd omdat de bezettingsgraad van de Rotterdamse containerterminals destijds dermate hoog was dat er extra terminalcapaciteit nodig was om de containersector in Rotterdam te laten groeien. Dit past binnen onze missie: het Havenbedrijf Rotterdam creëert economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse. Zoals blijkt uit onze missie, is duurzame groei van belang voor het creëren van zowel economische als maatschappelijke waarde.

Arbeidsrust

Dat neemt niet weg dat er door tijdelijke overcapaciteit, die versterkt is door de verminderde economische groei, banen op het spel staan. Als Havenbedrijf hebben we ons de afgelopen twee jaar ingezet om tot een oplossing te komen. Dit vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en omdat onrust in de Rotterdamse containersector onze concurrentiepositie zou kunnen schaden. Langdurige stakingen kunnen ertoe leiden dat containerrederijen uitwijken naar concurrerende havens. Dit kan weer tot nog meer baanverlies leiden. Onze inzet in de sociale dialoog is dan ook: arbeidsrust in de haven. Want ondanks voortschrijdende automatisering, robotisering en andere technologische ontwikkelingen blijven het mensen die bepalen of een haven succesvol is.

In de dialoog hebben we de rol van onafhankelijke bemiddelaar op ons genomen om een oplossing te vinden voor de bedrijfsoverstijgende problemen. We dragen tevens maximaal 21 miljoen euro bij aan de oplossing van de dialoog,

omdat dit van belang is voor een spoedige oplossing waarbij de hele haven gebaat is. Het overleg leidde uiteindelijk tot een akkoord waarin is afgesproken dat de betrokken werkgevers een werkgelegenheidsgarantie tot 1 juli 2020 bieden aan werknemers die sinds 1 januari 2015 op grond van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst waren en onder de werkingssfeer van een cao van het desbetreffende bedrijf vallen. Daarnaast wordt de Senioren Haven Fitregeling uitgebreid voor medewerkers vanaf 60 jaar. Bij de aanleg van de Container Exchange Route (CER) wordt ook rekening gehouden met de gevolgen voor de werkgelegenheid. Om de uitbreiding van werkgelegenheid ten gevolge van de ontwikkeling van de CER ten goede te laten komen aan de medewerkers, is afgesproken dat op deze Container Exchange Route uitsluitend medewerkers van ECT, APM Terminals Rotterdam en Kramer Groep worden ingezet. Het Werkzekerheidsakkoord biedt rust aan de containersector in Rotterdam en sterkt het imago van de haven.

Onderwijs en arbeidsmarkt

Naast onze inzet op het gebied van werkgelegenheid, zetten we ook in op het aansluiten van onderwijs en arbeidsmarkt. Dit hebben we benoemd als enabler voor het behalen van de doelstellingen uit onze Ondernemingsstrategie. Hier werken we aan binnen de Sociale Dialoog Mainport Rotterdam. Daarnaast zetten we ons continu in om arbeidsmarkt en onderwijs aan te laten sluiten op de vraag vanuit de markt. Dit doen we onder andere met het faciliteren van onderwijs met moderne faciliteiten, door het ondersteunen van onderzoek en door het promoten van de haven als aantrekkelijke werkplek. Met de huidige, snel gaande ontwikkelingen op het gebied van energietransitie en digitalisering, wordt het belang van een goed functionerende arbeidsmarkt en voldoende gekwalificeerd personeel alleen maar groter. Deze componenten zijn van belang voor het bouwen aan een duurzame toekomst.

Stakeholderinterviews

Onderstaande interviews bieden inzicht in de perspectieven van verschillende stakeholders binnen de sociale dialoog.

Jasper Hooykaas, directeur Personeel & Organisatie bij ECT

Hoe kijkt u terug op de sociale dialoog in 2016?

“Het is een traject geweest van de lange adem. De sociale dialoog is al in 2015 begonnen. Het heeft in totaal anderhalf tot twee jaar geduurd om tot een akkoord te komen. Voor een buitenstaander lijkt dat misschien lang, maar het kost gewoon tijd om tot een breed gedragen oplossing te komen. De problemen waar we mee te maken hebben, zijn ook erg complex. Je zit met meerdere concurrerende bedrijven en met de vakbonden aan tafel. Voor alle partijen zijn de belangen erg groot. Uiteindelijk zijn we tevreden met het Werkzekerheidsakkoord dat is bereikt.”

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft de onderhandelingen geleid. Hoe ziet u die rol?

“Normaal gesproken zien wij de vakbonden als de natuurlijke partner om dit soort overleggen mee te voeren, maar de problemen van overcapaciteit, de nieuwe terminals en automatisering zijn bedrijfsoverstijgend. Het lukt dan niet om met vakbonden en bedrijven alleen tot een akkoord te komen. Je zit namelijk ook met de concurrent aan tafel. Dat zorgt voor een raar spanningsveld. Aan de ene kant probeer je met elkaar boventalligheid van personeel te voorkomen, maar aan de andere kant knok je ook allemaal voor dezelfde containers. Het Havenbedrijf heeft de verantwoordelijkheid genomen voor de problematiek en voor de oplossing. Het faciliteerde de onderhandelingen. CEO Allard Castelein heeft dat knap gedaan. Hij heeft altijd vol weten te houden. Hij is nooit gestopt met het zoeken naar oplossingen en hij heeft uiteindelijk een balans gevonden tussen de partijen. Dat het Havenbedrijf zijn verantwoordelijkheid heeft genomen en actief heeft geparticipeerd in de dialoog en ook heeft bijgedragen aan de financiering van de oplossing is een voorwaarde voor het succes geweest.”

Waarom vindt u dat het Havenbedrijf Rotterdam medeverantwoordelijk is voor de boventalligheid van personeel?

“Het begint ermee dat er overcapaciteit gecreëerd is door de aanleg van Maasvlakte 2 en het te snel laten ontwikkelen van twee nieuwe containerterminals. De Tweede Maasvlakte is gebouwd met het oog op absolute groei, maar in 2016 is de overslag slechts licht toegenomen. Ook in de krant staat nu dat de containers naar Antwerpen verdwijnen. Van de bedachte, nieuwe containervolumes is geen sprake. Dan zijn er op Maasvlakte 2 ook nog eens twee terminals

bijgekomen met verregerende automatisering. Ook wij hebben veel doorontwikkeld en geautomatiseerd, maar de banen die daardoor mogelijk zouden verdwijnen, konden wij over de afgelopen vijftig jaar altijd goed opvangen met de groei van de containervolumes en daarmee de groei van ons bedrijf. Maar die groei blijft nu uit. Wij hebben door de jaren heen geen personeel ontslagen als gevolg van automatisering, maar ik kan wel zeggen dat we sinds 2008 in de aanloop naar de start van de nieuwe terminals op Maasvlakte 2 geen enkele uitstromende operationele medewerker hebben vervangen. Dat zegt al veel: we zijn enerzijds efficiënter gaan werken en we hebben al rekening gehouden met vertrekkend volume.”

Het huidige akkoord loopt tot 2020. Hoe ziet u de periode daarna?

“Dat ligt heel ver weg, dus daar kan ik niet zo veel over zeggen. De scenario’s waarmee de overcapaciteit tot 2020 is berekend, waren gebaseerd op 7,5%, 5% en 2,5% groei. De huidige overslag is een stuk lager dan zelfs die 2,5%. 2016 laat slechts een groei zien van 0,6%. Het is dus lastig om te voorspellen hoe de situatie in 2020 zal zijn. Voor nu is het akkoord de eerste stap. We moeten binnen ons bedrijf verder met de concrete uitwerking ervan. Wat heeft de uitbreiding van de Senioren Fit Regeling voor effect en hoe passen we de nieuwe maatregelen in met de bestaande? Belangrijk is dat we de juiste balans houden tussen jongeren en ouderen in ons bedrijf. Men denkt nu vaak dat de Senioren Fit Regeling een regeling is voor de ouderen, maar wij noemen het gekscherend ook wel een ‘Jongerenregeling’. De regeling is er namelijk op gericht dat de ouderen plaats maken voor jongeren.”

Had de problematiek in de containersector voorkomen kunnen worden?

“Een belangrijk deel van de problemen had voorkomen kunnen worden door bij de gunning van de terreinen op Maasvlakte 2 sociale en maatschappelijke voorwaarden op het gebied van onder meer werkgelegenheid te stellen. Maar die voorwaarden waren er niet. Er waren vooral eisen op milieugebied. In de periode voor Allard Castelein was er geen oog voor het maatschappelijk belang of het behouden van werkgelegenheid. Er hadden vooraf afspraken gemaakt moeten worden over het aan het werk houden van mensen. Nu proberen wij dat achteraf te doen.”

Niek Stam, FNV Havens

U heeft het Werkzekerheidsakkoord met een positief advies voorgelegd aan uw leden en het akkoord is in oktober ondertekend. Bent u tevreden met het bereiken ervan?

“Het akkoord voelt voor mij niet als een overwinning. Ik heb het gevoel dat er nog meer in had gezeten. Wij hebben berekend dat de aanleg van Maasvlakte 2 met de nieuwe, geautomatiseerde terminals maximaal 800 banen gaan verdwijnen. Het Havenbedrijf Rotterdam gaat uit van 600. Onze inzet was een werkzekerheidsovereenkomst tot 2024, want dan zijn alle medewerkers die geboren zijn in 1959 pensioengerechtigd en dat betreffen er zo’n 600. Zij kunnen dan via de Uitbreiding Senioren Fit Regeling korter werken en vervolgens met pensioen. Met de ingebruikname van de CER zouden er nog zo’n 80 banen gecreëerd worden. Met de invoering van collegiale in- en uitleen (een systeem waarbij de bedrijven onderling personeel in functies kunnen in- en uitleenen) zit je aan die 800. Maar we hebben nu een akkoord tot juli 2020. In 2019 moeten we dus weer om tafel.”

Waarom acht de FNV het Havenbedrijf Rotterdam medeverantwoordelijk voor het baanverlies door automatisering en robotisering bij de containerbedrijven?

“Het Havenbedrijf is alleen bezig met de grootste, de meest concurrerende haven van Europa te zijn. Het heeft opdracht gegeven tot de aanleg van Maasvlakte 2 en heeft daarbij gekozen voor een hoge mate van automatisering en niet voor werkgelegenheid. Hierdoor wordt straks hetzelfde aantal containers behandeld met veel minder mensen. Mijns inziens klopt de aanneming niet dat die automatisering automatisch voor groei zou zorgen. Antwerpen heeft dat niet gedaan en de containeroverslag daar groeit al jaren. In Antwerpen en ook bij APMT Rotterdam doen ze zo’n 40 container handlings per kraan per uur. Op Maasvlakte 2, bij RWG en APM-Maasvlakte II komen ze nog niet boven de 23 uit. En we zijn inmiddels al drie jaar verder. Dat laat zien dat automatisering en robotisering niet beter werken. De groei is vooralsnog uitgebleven, waardoor overcapaciteit is ontstaan. Ook daardoor staan banen onder druk.”

Er komen door die automatisering ook weer banen bij.

“Ja, maar onvoldoende. Bovendien is niet iedereen omschoolbaar. De uiteindelijke vraag is: voor wie doen we het eigenlijk? Het doel van automatisering is dat transport goedkoper wordt. Maar worden de schoenen in de winkel er goedkoper door? Nee. De terminals maken meer winst, maar die gaat naar de buitenlandse aandeelhouders. De besparing levert in Rotterdam niks op. Wellicht stoppen ze een deel van de winst nog terug in het bedrijf, maar dat is dan om nog verder te automatiseren. Wat doen we dan met al die mensen die nu het werk doen? De vaders en moeders die steeds langer zouden moeten doorwerken en de kinderen die met een diploma op de bank zitten? Rotterdam wordt er uiteindelijk niet beter van dat deze bedrijven meer winst maken door automatisering. De geautomatiseerde kranen kopen ten slotte geen auto's, kleding, etc.”

Het Havenbedrijf heeft de onderhandelingen om tot een sociaal akkoord te komen geleid. Hoe kijkt u aan tegen de rol van het Havenbedrijf in de sociale dialoog?

“Ze hebben hun best gedaan om er samen uit te komen, maar ik heb het Havenbedrijf niet ervaren als de onafhankelijke bemiddelaar. Bij schorsingen zaten ze bij de werkgevers om tafel. Het Havenbedrijf Rotterdam betaalt natuurlijk mee aan de oplossing, wat goed is, maar dat is peanuts in vergelijking met wat de haven hen jaarlijks oplevert.”

Wat zou het Havenbedrijf in uw ogen anders moeten doen?

“We zitten nog in de concurrentiestrijd met Antwerpen, terwijl we moeten erkennen dat we in onze eigen haven een sociaal probleem moeten oplossen. Er komen nog meer ontwikkelingen aan die van invloed zijn op de werkgelegenheid. De uitfasering van kolencentrales en de druk op de fossiele chemiebedrijven bijvoorbeeld. Door de mogelijke sluiting van de kolencentrales staan zo'n 2800 banen in de hele keten op de tocht, bij de centrales zelf en onder andere ook bij kolenoverslagbedrijven. Het Havenbedrijf Rotterdam moet meer doen aan behoud van werkgelegenheid. Hoe gaan we er met zijn allen voor zorgen dat de Rotterdamse haven van maatschappelijke waarde blijft? Automatisering en robotisering moeten zeer zeker benoemd worden. Want wat is het maatschappelijk nut van een haven waarin de vrachtwagens in colonne zonder chauffeur de poort uit rijden? Als je een van de drie economische motoren van Nederland bent, vind ik dat je daar een antwoord op moet hebben.”

4.13 Mens en organisatie

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

Efficiënte en wendbare organisatie

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

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

Om ervoor te zorgen dat dit risico geen realiteit wordt, werken we aan het toekomstbestendig maken van onze organisatie. We creëren een grotere efficiëntie en wendbaarheid door onder andere in te zetten op [klant- en marktgerichtheid](#), door de nadruk te leggen op teamwork en te werken in zogenoemde Centers of Expertise. Snel en goed in kunnen spelen op veranderingen om ons heen vergt ook aandacht voor effectieve en efficiënte processen die dit ondersteunen. Daarom verbeteren we onze processen zodanig dat deze niet belemmerend werken of afleiden van onze hoofddoelen en kerntaken.

EFFICIËNTE EN WENDBARE ORGANISATIE

PERCENTAGE MEDEWERKERS MET POTENTIEEL OM TE GROEIEN BINNEN DE ORGANISATIE (norm: Geen)



61%

Het Havenbedrijf Rotterdam wil een efficiënte en wendbare organisatie zijn. Een indicator van onze wendbaarheid is de mate waarin medewerkers de potentie hebben om binnen onze organisatie te groeien. In 2016 bleek uit de functioneringsgesprekken dat 61% van onze medewerkers potentieel heeft om horizontaal, dan wel verticaal door te groeien.

PERCENTAGE ZIEKTEVERZUIM (norm: < 4,8)



4,2%



Gezonde en vitale medewerkers dragen bij aan de kwaliteit en de efficiëntie van onze organisatie. Wij streven dan ook naar een laag ziekteverzuim. In 2016 was het ziekteverzuim Havenbedrijf-breed 4,2%. Hiermee scoren we onder de norm van 4,8%.

BELEVING EFFICIENCY BINNEN HAVENBEDRIJF (norm: > 5,3)



5,3%

De beleving van de efficiëntie door de eigen medewerkers, geeft inzicht in de efficiëntie van onze organisatie. In 2014, tijdens het vorige medewerkersonderzoek (MO), gaven onze medewerkers ons een rapportcijfer van een 5,3. Wij zijn niet geslaagd in ons doel om deze score te verbeteren. We behaalden in 2016 wederom een 5,3.

Efficiënte werkprocessen

We streven ernaar dat onze systemen en processen als ondersteunend worden ervaren. Een manier waarop we dit meten, is aan de hand van de beleving van de efficiëntie in het medewerkersonderzoek. In 2014, tijdens het vorige medewerkersonderzoek, gaven de respondenten het thema Efficiëntie een gemiddeld rapportcijfer van een 5,3. In 2016 scoorden onze medewerkers de efficiëntie gemiddeld wederom een 5,3. Dit ligt onder de samengestelde benchmark van onderzoeksbureau Effectory (waarin elf bedrijven in vergelijkbare sectoren zijn opgenomen), die uitkomt op een 6,4.

Ondanks dat we in 2015 en 2016 onder andere op het gebied van inkoop, declaraties, het aanvragen van faciliteiten en verlofadministratie de processen hebben vereenvoudigd, klinkt dit nog niet door in de efficiëntie-score. Efficiëntie is een punt waar nog veel te winnen is. In 2016 hebben we onder andere al meer mogelijkheden geïdentificeerd om processen en systemen te verbeteren. In 2017 geven we hier verder invulling aan.

Wendbaarheid vergroten

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

Daarnaast sturen we op duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van talent, zodat de continuïteit van kwaliteit van onze medewerkers gewaarborgd blijft. In 2016 was 7% van onze medewerkers nieuw, stroomde 12,9% van onze medewerkers door naar een nieuwe functie en namen we afscheid van 5,3% van onze medewerkers. Uit de beoordelingsgesprekken blijkt dat 61% van onze medewerkers potentieel heeft om te groeien binnen onze organisatie, dan wel horizontaal als verticaal. [Lees meer over duurzame inzetbaarheid onder Kwaliteit van onze mensen.](#)

Kwaliteit mensen

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

Duurzame inzetbaarheid is een speerpunt. Hiermee streven we ernaar de condities te creëren waarin onze medewerkers gezond en met voldoening, op een kwalitatief hoogwaardig niveau vorm en inhoud kunnen geven aan hun loopbaan. Wij geven invulling aan duurzame inzetbaarheid binnen het Havenbedrijf via de pijlers *'Fit for the Job'*, *'Fit for the Career'* en *'Health and Vitality'*.

'Fit for the Job'

Deze pijler richt zich op het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers binnen hun functie. Wij besteden bijvoorbeeld aandacht aan de dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden, aan prestatiegerichte beloningen en de optimalisatie van strategische personeelsplanning en inroostering voor de juiste capaciteit en bezetting. Zo zijn we in 2016 gestart met een nieuwe manier van beoordelen en belonen van medewerkers, waarbij het salaris stijgt of daalt op basis van functioneren.

'Fit for the Career'

Deze pijler is gericht op het verbeteren van loopbaanplanning en -ontwikkeling. We bieden individuele ontwikkelmogelijkheden aan via trainingen en opleidingen en we stimuleren en faciliteren mobiliteit. In 2016 hebben we 2,1 miljoen euro geïnvesteerd in de opleiding en training van onze medewerkers.

'Health and Vitality'

Gezondheid en energie hebben impact op de dagelijkse prestaties en duurzame inzetbaarheid. Het Havenbedrijf Rotterdam ondersteunt medewerkers in de bewustwording van het belang van goede voeding, slaap, ontspanning en beweging. Wij stimuleren en faciliteren onze medewerkers hierin met als doel de fysieke en mentale gezondheid van onze medewerkers te bevorderen. In 2016 hebben wij een inhouse vitaliteitscentrum geopend, waar onze medewerkers gebruik kunnen maken van diverse sportfaciliteiten en -activiteiten. Ook hebben we het vitaliteitsprogramma uit 2015 voortgezet, welke bestaat uit workshops en training op het gebied van fitheid en energiemangement.

Desondanks nam het ziekteverzuim toe van 4,10% in 2015 tot 4,23% in 2016. Dit is nog wel onder onze norm van 4,8% en onder het gemiddelde ziekteverzuimcijfer in de sector Vervoer en opslag van het CBS (2015), welke uitkwam op 4,4%.

Diversiteit

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

Wij hebben verschillende diversiteitsdoelgroepen bepaald waarvoor gerichte acties, doelen en instrumenten zijn opgesteld. Voorbeelden van doelgroepen zijn man-vrouwverdeling en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (participatiewet). Het Havenbedrijf Rotterdam streeft naar minimaal 25% vrouwen in managementposities. In 2016 lag het gerealiseerde percentage op 21%. In 2015 was dit 18%.

Daarnaast geldt op basis van de Wet Bestuur en Toezicht een norm dat de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen ieder voor ten minste 30% uit vrouwen bestaat. In de Raad van Bestuur was geen vrouw vertegenwoordigd en er is in 2016 geen positie vrijgekomen. De diversiteitsnorm is daar niet bereikt. In de Raad van Commissarissen is de positie van de vertrekkende vrouwelijke commissaris in 2015, ingevuld door een vrouw. Daarnaast is er een positie vrijgekomen door het vertrek van een mannelijke commissaris. Om de norm van de Wet Bestuur en Toezicht te halen streven we ernaar deze vacature in te vullen met een vrouwelijke kandidaat.

Kerncijfers met betrekking tot onze medewerkers

Bekijk gegevens met betrekking tot diversiteit naar leeftijd, verhouding parttime en fulltime medewerkers en man-/vrouwverhoudingen onder [Kerncijfers](#). Hierin hebben we een uitsplitsing gemaakt tussen onze operationele afdeling, de Divisie Havenmeester (DHMR), de overige medewerkers en het totaal. Hieruit blijkt onder andere dat de man-vrouw-verhouding bij de operationele afdeling lager ligt, dat de gemiddelde leeftijd hoger ligt en dat de dienstverbanden bij de DHMR gemiddeld een stuk langer zijn.

Veilige en open cultuur

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

De kwaliteit van de cultuur binnen het Havenbedrijf lezen we af aan de hand van de algehele tevredenheid van de medewerkers in het medewerkersonderzoek. In 2016 scoorden zij de tevredenheid gemiddeld met een 7,4. Een toename ten opzichte van de score in het vorige medewerkersonderzoek (2014). Toen kwamen we nog uit op een 7,1.

Leiderschap

Een van de maatregelen die we hebben genomen om de cultuur binnen onze organisatie te verbeteren, is het leiderschapsprogramma. In 2015 zijn we hiermee begonnen. In 2016 is dit programma voortgezet. Interne trainers hebben nieuwe leidinggevenden getraind om de juiste leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen. Gedurende het jaar is er bovendien op diverse momenten aandacht geweest voor leiderschap.

Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap

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

Cao 2016-2018

In 2016 is onze nieuwe, driejarige cao ingegaan. Hierin staan vier onderwerpen centraal: beloning, investeren in medewerkers, aan het werk blijven én maatschappelijk verantwoord werkgeverschap. In de cao is op dit vlak onder andere vastgelegd dat medewerkers gedurende een halve dag per jaar vrijwilligerswerk mogen verrichten binnen geselecteerde projecten, we ernaar streven vijf medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en we ons inzetten voor omscholing en werk-naar-werk begeleiding.



In 2016 hebben acht medewerkers gebruik gemaakt van de regeling uit de cao om onder werktijd een halve dag vrijwilligerswerk te doen. Zij zetten zich bijvoorbeeld in voor [Go Green](#). In de cao is tevens vastgelegd dat we in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Werkgeverschap tot 2019 vijf plekken voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt creëren. In 2016 hebben we met verschillende afdelingen werkzaamheden geïnventariseerd en profielen opgesteld voor werving. Ondanks diverse gesprekken en de start van twee kandidaten, zijn er uiteindelijk geen kandidaten binnen deze doelgroep aangenomen. In 2017 zullen we ons wederom inspannen om deze afspraak te voldoen.

In de cao is tevens afgesproken dat er geen gedwongen ontslagen zullen plaatsvinden gedurende de looptijd van de cao, met uitzondering van disfunctioneren. Indien er door reorganisatie of aanpassing van de organisatie boventaligheid ontstaat, spannen we ons samen met de medewerkers in om boventallige medewerkers aan het werk te houden. Indien er binnen de eigen organisatie geen geschikte functie is voor de kandidaat, zetten we in op externe werk-naar-werk-begeleiding. Daarnaast zijn we in 2016 samen met onder andere Vopak, de Rijksoverheid, Ahoy, STC, Huisman en Kotug gestart met Rotterdam Werkt. Binnen dit netwerk van bedrijven kan talent worden uitgewisseld.

Goed functionerende arbeidsmarkt

In het kader van maatschappelijk verantwoord werkgeverschap werken we ook aan een goed functionerende arbeidsmarkt in het haven- en industriegebied. Dit doen we onder andere door het bevorderen van de dialoog tussen overheid, bedrijfsleven en vakbondsorganisaties. Ook zetten we ons in om werken in de haven te promoten onder jongeren en zij-instromers. [Lees meer over onze inspanningen op dit gebied onder Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt.](#)



5.1 Risicobeheersings- en controlesysteem

Voor de identificatie, beheersing en rapportage van risico's hanteren wij een risicobeheersings- en controlesysteem waarvoor de Algemene directie eindverantwoordelijk is. Het systeem is gebaseerd op de internationaal geaccepteerde standaarden van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Het risicobeheersings- en controlesysteem start op de werkvloer. Afdelingen en projectteams zijn zelf verantwoordelijk voor de risico-identificatie, -beheersing en -rapportage. Desgewenst worden zij ondersteund door risicomanageradviseurs en controllers. De Interne Audit afdeling, als derde lijn, voert periodiek audits uit over het risicobeheersings- en controlesysteem. De externe accountant geeft in de jaarlijkse management letter 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- en controlcyclus**

Het jaarlijkse planning- en controlproces start met de actualisatie van onze ondernemingsstrategie. Naar aanleiding van interne en externe trends en ontwikkelingen en de daarvan afgeleide kansen en bedreigingen wordt de strategie indien nodig bijgesteld. De (bijgestelde) strategie vormt de basis voor het Havenbedrijf Rotterdam-jaarplan waarin de doelstellingen, activiteiten en budgetten van afdelingen zijn opgenomen. De update op de ondernemingsstrategie en het jaarplan worden door de Algemene directie en Raad van Commissarissen goedgekeurd.

Het Havenbedrijf Rotterdam-jaarplan is de basis voor het periodiek monitoren van de performance en waar nodig treffen van bijsturende acties. Op kwartaalbasis worden projecties gemaakt voor het resterende deel van het jaar. Vier keer per jaar wordt de performance besproken in de Raad van Commissarissen en drie keer per jaar in de Auditcommissie. Bij de monitoring van het jaarplan hanteren wij kritische prestatie-indicatoren die onder andere inzicht geven in de ontwikkeling van risico's op het gebied van bereikbaarheid, veiligheid en financiën.

- **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 wordt van de externe dienstverleners een ISAE 3402-verklaring opgevraagd en beoordeeld.

In de [Bedrijfscode](#) zijn onze normen en waarden opgenomen. De Bedrijfscode bevat richtlijnen die duidelijkheid scheppen over wat is toegestaan en wat gewenst en ongewenst gedrag is. In 2016 hebben wij deze gedragsregels uitgebracht in een e-learning.

- **Risicoanalyses, controleraamwerken en kwaliteitsmanagementsystemen**

Voor het signaleren van financiële risico's en het voorspellen van onze financieringsbehoefte, hanteren wij onder andere een meerjarig Financial Framework. Wij houden daarbij rekening met verschillende financiële scenario's. Daarnaast zijn voor onze belangrijkste processen, zoals contractopbrengsten, zeehavengelden en inkopen, raamwerken voor financiële controle aanwezig die een beschrijving geven van maatregelen ter beheersing van financiële verslagleggingsrisico's.

Voor het beheerst uitvoeren van operationele activiteiten zoals scheepvaartbegeleiding, incidentenbestrijding, toezicht en handhaving en realisatie en beheer van infrastructuur, havens en vaarwegen, voeren de afdelingen en projectteams periodiek risicoanalyses uit en zijn onder meer kwaliteitsmanagementsystemen geïmplementeerd om de realisatie van verbeterpunten te bewaken. Zo hebben wij in 2016 wederom het gewenste niveau behaald tijdens de certificering ISO 55001 voor assetmanagement.

De belangrijkste risico's op de verschillende domeinen, zoals operationele activiteiten en wet- en regelgeving

(compliance), zijn vastgelegd in ons toprisicolandschap. Ieder risico heeft daarbij een eigenaar. De monitoring van onze belangrijkste risico's is onderdeel van onze planning- en controlecyclus. Het risicolandschap van het Havenbedrijf Rotterdam wordt twee keer per jaar besproken in de Algemene directie en Raad van Commissarissen. Voorafgaand wordt met de risico-eigenaren in de business de risicotrend (gestegen, gedaald, stabiel) van de reeds geïdentificeerde risico's en eventuele nieuwe risico's besproken. Het in stand houden en vergroten van het risicobewustzijn van onze medewerkers heeft verder onze blijvende aandacht. Zo meten wij periodiek of onze mensen zich bewust zijn van risico's op het werk.

5.2 Belangrijkste risico's

Hierna zijn mogelijke gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen of ontwikkelingen die een belangrijk gevolg hebben voor het Havenbedrijf Rotterdam, onze belangrijkste risico's, beschreven. Onze belangrijkste ofwel toprisico's in 2016, zijn onderverdeeld in de categorieën: strategisch, operationeel, compliance, financiële verslaglegging en financieel. Wij hebben de risico's eerst zonder maatregelen (inherent) ingeschat en afgezet tegen onze risicobereidheid. Deze beoordeling vormt de basis voor het treffen van maatregelen om het risico te beperken en het restrisico (= na maatregelen) binnen de voor ons aanvaardbare grenzen te houden. Ons uitgangspunt daarbij is dat wij terughoudend zijn in het nemen van risico's. Dit geldt des te meer voor risico's verbonden aan onze publieke taak als Divisie Havenmeester en gerelateerd aan veiligheid, het voldoen aan wet- en regelgeving en betrouwbare financiële verslaglegging.

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](#), maar ook in het [achterlandtransport](#). Samen met de verbeteringen in het fysieke product en digitalisering van de logistieke keten, werken wij aan behoud en verbetering van concurrentiepositie van de Rotterdamse haven in de keten. Denk daarbij aan Rotterdam Logistics Lab (zie risico digitalisering logistieke keten) en Spoorprogramma (zie risico beschikbare infrastructuur en bereikbaarheid haven). Verder, om de Rotterdamse haven als vestigingslocatie aantrekkelijk te houden en duurzaam te groeien, werken wij onder meer aan clustervorming van activiteiten in de haven en [hergebruik van restwarmte, stoom en CO2](#). Zo participeren wij in projecten zoals ROAD (CO2-afvang/opslag), Masterplan Deltaplan Energie-infrastructuur, [Actieplan Versterking Industriecluster Rotterdam/Moerdijk](#) en 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 worden daarbij integraal opgepakt door onze Bereikbaarheidsboard. Daarnaast participeren wij actief in De Verkeersonderneming voor een bereikbare stad, haven en

regio. En werken wij aan projecten zoals het Theemswegtracé, Spoorprogramma en Verdieping Nieuwe Waterweg ter behoud en verbetering van de [bereikbaarheid](#).

Digitalisering logistieke keten

Risico:

Digitalisering en daarmee een efficiënte afhandeling in de logistieke keten wordt beperkt. 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:

Vanuit projecten als Port Call Optimisation, Nextlogic en Rotterdam Logistics Lab werkt het Havenbedrijf Rotterdam aan tools waarbij [data eenduidig en betrouwbaar toegankelijk zijn](#), en partijen deze op een veilige manier kunnen delen. Daarnaast zijn wij medeoprichter en aandeelhouder van Portbase. Portbase heeft tot doel efficiënte en eenvoudige data- en informatie-uitwisseling tussen partijen in de haven mogelijk te maken.

Terminal operatie Maasvlakte 2

Risico:

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

Maatregel:

Het Havenbedrijf Rotterdam is in gesprek met terminals, rederijen en andere betrokken partijen om het verleggen van lading te voorkomen en gevolgen hiervan te beperken. Daarnaast werken wij aan het beperken van de congestie op de reeds operationele (delen van) terminals en 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, verbreding Breeddiep en aanleg van de Container Exchange Route \(CER\)](#).

Rotterdamse haven haalt CO2-reductiedoelstellingen niet

Risico:

De Rotterdamse haven haalt de doelstellingen op het gebied van CO2-reductie niet. Rotterdam realiseert hiermee haar streven om koploper en Havenbedrijf Rotterdam zijn doelstelling om toonaangevend te zijn in duurzaamheid niet. Dit heeft een negatief effect op het imago en de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven.

Maatregel:

Wij werken onder andere samen met klanten en de gemeente aan drie elkaar aanvullende paden:

- Reduce: efficiënter gebruik van fossiele energie en schonere productie;
- Re-use: hergebruik van reststromen, sluiten van kringlopen;
- Re-place: vervanging fossiel door hernieuwbare bronnen.

Voorbeelden van projecten zijn ROAD, Vondelingenwarmte (onderdeel van het Masterplan Deltaplan Energie-infrastructuur) en Actieplan Versterking Industriecluster Rotterdam/Moerdijk. Daarnaast richten wij ons onder meer op het aantrekken van de recycling industrie (onder andere Waste-2-chemicals) en offshore windindustrie. Via het programma [Energietransitie](#) trachten wij verder initiatieven te verbinden en de krachten in de haven te bundelen. Zo ondertekenden wij met een aantal andere Nederlandse bedrijven het Pleidooi voor versnelling van de Energietransitie dat tijdens de Nationale Klimaatop (26 oktober 2016) is gepresenteerd.

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. Milieudienst Rijnmond (DCMR) en Veiligheidsregio Rotterdam Rijnmond (VRR) zien toe op de veiligheid op het land. Het Havenbedrijf Rotterdam zorgt onder meer dat inrichting en onderhoud van buitenruimte en weginfrastructuur conform landelijke richtlijnen en eisen blijven en dat veiligheidscontouren en -zonerings in onder andere de bestemmingsplannen worden opgenomen.

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. Wij treden verder waar nodig en mogelijk samen op met de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (ministerie van Veiligheid en Justitie) die verantwoordelijk is voor terrorismebestrijding in Nederland.

Haven doelwit van cybercrime

Risico:

De Rotterdamse haven is doelwit van een cyberaanval waardoor (kritische) systemen van bedrijven in de haven, waaronder 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:

Het Havenbedrijf Rotterdam treft diverse maatregelen zoals inbraakdetectie op netwerken, redundante uitvoering van kritische systemen en information security awareness-trainingen. Daarnaast nemen wij deel aan het havenbreed overleg Nationaal Cyber Security Centrum - Information Sharing Analysis Centre.

Om de [weerbaarheid tegen cyberaanvallen](#) in de Rotterdamse haven te vergroten, werken wij samen met de politie,

Deltalinqs en de gemeente Rotterdam aan het programma FERM. Onze Havenmeester René de Vries is het boegbeeld hiervan en per 8 juni 2016 aangesteld als Port Cyber Resilience Officer (CRO). Als onderdeel van het programma FERM heeft afgelopen 2 november een havenbrede cyberoefening onder leiding van de burgemeester van Rotterdam plaatsgevonden.

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:

Wij treffen diverse maatregelen om onze [toekomstbestendigheid en wendbaarheid te vergroten](#). Onderdeel daarvan is het Transitieprogramma gericht op het opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers en managers. Daarnaast is ons personeelsaannamesbeleid gericht op het werven van personeel met kennis en ervaring van nieuwe markten. Daarbij werven wij op potentie en functie.

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 wet- en regelgeving 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, vennootschapsbelasting 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:

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

De Staat heeft in april 2016 het besluit van de Europese Commissie dat de Nederlandse zeehavens vennootschapsbelastingplichtig worden, overgenomen. Vennootschapsbelasting staat hier nog wel als voorbeeld van strengere wet- en regelgeving dat leidt tot een ongelijk speelveld. De kans op invoering is weliswaar 100%, maar de financiële impact is nog niet precies vast te stellen. Gesprekken met partijen worden voortgezet om deze beperkt te houden en het investerend vermogen op peil te houden.

Financiële verslagleggingsrisico's

Hieronder vallen risico's die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van financiële verslaglegging. Er zijn, na maatregelen, geen materiële financiële verslagleggingsrisico's, zie ook de managementverklaring.

Financiële risico's

De langjarige, kapitaalintensieve en internationale activiteiten leiden ertoe dat het Havenbedrijf Rotterdam en haar deelnemingen blootgesteld worden aan verschillende financiële risico's zoals koers-, liquiditeits-, valuta-, renterisico's en onzekerheden in de mogelijkheid om financiering aan te trekken. Alle transacties worden vastgelegd in het Treasury Management Systeem en/of de financiële administratie. Financiële risico's boven de 10 miljoen euro worden gemitigeerd. 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 wordt er gekeken of er actie ondernomen dient te worden. Om kredietrisico te beperken worden er mitigerende maatregelen genomen zoals bankgaranties, borgstellingen, vooruitbetalingen en automatische incasso's. Het Havenbedrijf 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. Het is ons beleid dat transacties afgesloten kunnen worden met geaccordeerde tegenpartijen met minimaal een A lange termijn rating en een Credit Default Swap spread lager dan 100. **[Lees meer over onze financiële risico's en de daarbij behorende maatregelen onder Financiële instrumenten en risicobeheersing in de Jaarrekening.](#)**

Schematische weergave risico's

| Risico's | Materieel thema |
|--|---|
| Strategische risico's | |
| Hoge ketenkosten | Level playing field |
| Beschikbare infrastructuur en bereikbaarheid haven | Kwaliteit haveninfrastructuur en Bereikbaarheid |
| Digitalisering logistieke keten | Digitalisering |
| Terminaloperatie Maasvlakte 2 | Bereikbaarheid |
| Rotterdamse haven haalt CO2-doelstellingen niet | CO2 emissies |
| 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' | Efficiënte en wendbare organisatie |
| Compliance risico's | |
| Strengere wet- en regelgeving | Level playing field |
| Financiële verslagleggingsrisico's | |
| Geen belangrijke risico's, zie managementverklaring | |
| Financiële risico's | |
| Diverse risico's met betrekking tot de financiële positie, zoals koers-, liquiditeits-, valuta-, renterisico's en onzekerheden in de mogelijkheid om financiering aan te trekken | |

5.3 Opgetreden risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico's in 2015 waren ook in 2016 actueel. Wel hebben wij twee risico's breder getrokken en anders geformuleerd, te weten "Uitfasering kolencentrales" naar "Rotterdamse haven haalt de CO2-reductiedoelstelling niet", en "Hoge vestigingskosten" naar "Hoge ketenkosten". Dit om de uitdaging waarvoor wij staan vollediger te duiden.

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

Naar verwachting zullen de belangrijkste risico's voor komend jaar niet wezenlijk anders zijn. Wij verwachten vooralsnog dat de ingezette maatregelen samen met de focus op onze strategische thema's energietransitie, digitalisering en innovatie toereikend zullen zijn.

5.4 Managementverklaring

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

Onze externe accountant onderzocht in het kader van de jaarrekeningcontrole 2016 onderdelen van onze interne beheersing. Dit onderzoek was gericht op het afgeven van een controleverklaring bij de jaarrekening en omvat daarom niet alle zaken die bij een specifiek op de organisatie gericht onderzoek kunnen blijken.

Vanaf boekjaar 2016 zijn wij overgegaan naar een nieuwe accountant. Net als de vorige accountant concludeert de huidige accountant dat de algehele controle-omgeving van het Havenbedrijf Rotterdam van goed niveau is. En dat de interne beheersing zich verder heeft ontwikkeld door onze raamwerken voor financiële controle op onze belangrijkste processen zoals contractopbrengsten, zeehavengelden en inkopen. Ter verdere aanscherping van onze controle-omgeving pakken we de aanbevelingen omtrent IT-beheersing verder 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 2016 naar behoren werkte en een redelijke mate van zekerheid geeft dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat.



6

JAARREKENING

6.1 Balans

| | Ref. | 31-12-2016 | 31-12-2015 |
|----------------------------|------|------------------|------------------|
| Activa | | | |
| Vaste activa | | | |
| Materiële vaste activa | 1 | 3.679.246 | 3.657.822 |
| Financiële vaste activa | 2 | 99.416 | 82.604 |
| | | 3.778.662 | 3.740.426 |
| Vlottende activa | | | |
| Vorraden | | 597 | 605 |
| Vorderingen | 3 | 166.981 | 123.901 |
| Geldmarktfondsen | 4 | - | 25.019 |
| Liquide middelen | 5 | 270.103 | 76.966 |
| | | 437.681 | 226.491 |
| Totaal activa | | 4.216.343 | 3.966.917 |
| Passiva | | | |
| Eigen vermogen | | | |
| Geplaatst aandelenkapitaal | 6 | 900.000 | 900.000 |
| Agio | 6 | 391.200 | 391.200 |
| Wettelijke reserves | 6 | 50.283 | 42.609 |
| Overige reserves | 6 | 1.009.882 | 894.156 |
| Te bestemmen resultaat | 6 | 222.248 | 211.576 |
| | | 2.573.613 | 2.439.541 |
| Vorzieningen | 7 | 62.609 | 54.780 |
| Langlopende schulden | 8 | 1.192.528 | 1.215.667 |
| Kortlopende schulden | 9 | 387.593 | 256.929 |
| Totaal passiva | | 4.216.343 | 3.966.917 |

(Bedragen x € 1.000)

6.2 Winst-en-verliesrekening

| | Ref. | 2016 | 2015 |
|--|-----------|-----------------|-----------------|
| Netto-omzet | <u>12</u> | 657.991 | 657.293 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | <u>12</u> | 17.450 | 19.629 |
| Som der bedrijfsopbrengsten | | 675.441 | 676.922 |
| Lonen, salarissen en sociale lasten | <u>13</u> | -102.881 | -104.931 |
| Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa | <u>1</u> | -140.168 | -146.667 |
| Overige bedrijfslasten | <u>14</u> | -124.996 | -133.648 |
| Som der bedrijfslasten | | -368.045 | -385.246 |
| Bedrijfsresultaat | | 307.396 | 291.676 |
| Financiële baten en lasten | <u>16</u> | -93.614 | -88.955 |
| Resultaat deelnemingen | <u>17</u> | 8.466 | 8.855 |
| Resultaat | | 222.248 | 211.576 |

(Bedragen x € 1.000)

6.3 Kasstroomoverzicht

| | Ref. | 2016 | 2015 |
|---|------|-----------------|-----------------|
| Bedrijfsresultaat | | 307.396 | 291.676 |
| Aanpassingen voor: | | | |
| -Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa | 1 | 140.168 | 146.667 |
| -Mutaties in voorzieningen | | 7.474 | -1.506 |
| -Afkoop erfpacht | | -8.747 | -6.410 |
| -Afkoop overdracht bruggen en sluizen | 8 | -5.264 | -5.534 |
| -Winst/verlies als gevolg van afstoting materiële vaste activa | | - | 304 |
| | | 133.631 | 133.521 |
| Mutaties in werkkapitaal: | | | |
| -Kortlopende vorderingen | | -43.080 | -10.524 |
| -Voorraden | | 8 | 30 |
| -Kortlopende schulden | | 18.455 | 3.126 |
| | | -24.617 | -7.368 |
| Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten | | 416.410 | 417.829 |
| Ontvangen interest | | 496 | 529 |
| Betaalde interest | | -88.664 | -84.179 |
| Bouwrente | 16 | 2.098 | 1.665 |
| | | -86.070 | -81.985 |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | 330.340 | 335.844 |
| Investeringsactiviteiten: | | | |
| -Materiële vaste activa | | -177.117 | -155.569 |
| -Bouwrente | 16 | -2.098 | -1.665 |
| -Rijksbijdrage Theemswegtracé | | 112.058 | - |
| -Overige bijdragen en subsidies | 1 | 17.375 | 6.234 |
| -Verstreckte leningen | 2 | -6.500 | - |
| | | -56.282 | -151.000 |
| Desinvesteringen: | | | |
| -Materiële vaste activa | 1 | 850 | 1.444 |
| -Aflossingen op langlopende vorderingen | 2 | 986 | 899 |
| | | 1.836 | 2.343 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | -54.446 | -148.657 |
| Kasstroom vóór financiering: | | | |
| Aflossingen op langlopende schulden | 8 | -16.817 | -112.933 |
| Betaald dividend | | -90.959 | -89.177 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | -107.776 | -202.110 |
| Saldo kasstroom | | 168.118 | -14.923 |

| | Ref. | 2016 | 2015 |
|-----------------------------------|--------|---------|---------|
| Saldo geldmiddelen begin boekjaar | 4 en 5 | 101.985 | 116.908 |
| Saldo geldmiddelen eind boekjaar | 4 en 5 | 270.103 | 101.985 |
| Mutatie geldmiddelen | | 168.118 | -14.923 |

(Bedragen x € 1.000)

6.4 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Algemene informatie en algemene grondslagen

Activiteiten van de vennootschap

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

Structuurregime

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

Aandeelhouders

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en de uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Dit houdt in dat Havenbedrijf Rotterdam voorziet haar 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.

Stelsel- en schattingswijzigingen

In 2016 zijn geen stelsel- en/of schattingswijzigingen doorgevoerd.

Oordelen en schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van het Havenbedrijf Rotterdam zich diverse oordelen en schattingen.

De belangrijkste oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen zijn:

Interest rate swap

De effectiviteit van de interest rate swaps wordt onder meer beoordeeld op basis van de verwachte langetermijn-financieringsbehoefte die volgt uit de strategische ambities van de Ondernemingsstrategie en de Havenvisie 2030. Hierin 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 op dat moment in het resultaat verantwoord dient te worden, indien de marktwaarde lager is dan de kostprijs. 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 het 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 [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.

6.5 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

Geamortiseerde kostprijs

De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een actief of verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

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 Industrieel Complex (HIC) als één kasstroomgenererende eenheid aangemerkt aangezien de kasstromen van alle gebieden in het HIC onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Daarnaast kunnen een 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 2016 heeft het Havenbedrijf Rotterdam vastgesteld dat voor het HIC geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

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. Een redelijk deel van de personeelskosten wordt geactiveerd als het direct aan de vervaardiging van een actief toerekenbare personeelskosten betreft.

De kosten van groot onderhoud worden verwerkt volgens de componentenbenadering. Indien aan de activeringscriteria is voldaan worden de kosten van groot onderhoud geactiveerd en 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 waarderingsgrondslagen van de betreffende 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 wel een voorziening getroffen.

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

Verstreckte leningen en overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen verstreckte leningen en overige vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na de eerste verwerking worden de verstreckte leningen en overige vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. 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 vervolgwaaarding tegen kostprijs (of lagere marktwaarde). Het Havenbedrijf Rotterdam voldoet aan de voorwaarden om kostprijshedge-accounting toe te kunnen passen en past dit ook toe. Indien de hedgerelatie effectief is, blijven waardeveranderingen van de derivaten off-balance. De mate van effectiviteit van de afgesloten derivaten, waaronder de interest rate swaps, wordt jaarlijks getoetst door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument en de afgedekte positie. Indien deze kenmerken niet geheel overeenkomen, is er een indicatie van een mogelijk ineffectief deel en wordt een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd. Hierbij wordt de verandering van de reële waarde van het afgesloten derivaat vergeleken met de reële-waardeverandering van een hypothetisch derivaat waarvan de kritische kenmerken exact overeenkomen met de afgedekte positie(s). Indien het instrument (deels) ineffectief is, wordt dit deel zonder kostprijshedge-accounting gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde en wordt de waardemutatie van het ineffectieve deel ten laste of bij mogelijk latere terugname ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in de financiële baten en lasten.

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

In 2016 zijn er geen embedded derivaten die separaat gewaardeerd moeten worden.

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 verstreckte 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.

Geldmarktfondsen

De geldmarktfondsen zijn aangehouden voor handelsdoeleinden en worden tegen reële waarde gewaardeerd. Hierbij worden de waardeveranderingen verwerkt in de financiële baten en lasten.

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. Daarom is hiervoor geen voorziening getroffen. 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 dekingsgraad van ABP op 31 december 2016 was 96,6%.

Overige personeelsregelingen

Er zijn voorzieningen getroffen voor toekomstige betalingen inzake de jubileumuitkering en de bijdrage in de ziektekostenpremie van gepensioneerde werknemers. De omvang van de verplichtingen wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen, rekeninghoudend met verwachte salarisontwikkelingen, kans op uitdiensttreding, kans op overlijden alsmede loopbaanontwikkelingen en inflatieveronderstellingen. Hierbij wordt uitgegaan van rentetarieven die gelden voor hogekwaliteit-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 verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Na de eerste waardering worden de langlopende leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de geamortiseerde kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst-en-verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

De rentevoet ten aanzien van de langlopende leningen staat vast of is vastgezet middels afgesloten swapcontracten en is niet afhankelijk gesteld van de toekomstige ontwikkeling van bepaalde factoren.

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. Jaarlijks wordt de rente over het uitstaande saldo toegevoegd en worden de bij het betreffende boekjaar behorende opbrengsten ten gunste van de contractopbrengsten gebracht.

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 te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze gesplitst in een aflossings- en een rentecomponent, gebaseerd op een vast rentepercentage. De leaseverplichtingen worden exclusief rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De rentecomponent wordt over de looptijd van de lease via de effectieve rentemethode verantwoord in de winst-en-verliesrekening. De relevante activa worden afgeschreven over de economische levensduur van het lease-object.

- **Operationele leasing**

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

Kortlopende schulden

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

6.6 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Opbrengstverantwoording

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 erfpachtcontracten worden de erfpachtbaten op tijdsevenredige basis over de erfpachtcontractperiode ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Initiële directe kosten worden toegerekend over de erfpachtperiode tegenover de erfpachtbaten.

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

Exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt, opbrengsten zijn gedeerd of een exploitatietekort zich heeft voorgedaan en het waarschijnlijk is dat de subsidie wordt ontvangen en het Havenbedrijf Rotterdam de condities voor ontvangst kan aantonen.

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. De betalingen die het Havenbedrijf Rotterdam doet uit hoofde van de afgesloten swapovereenkomsten worden als rentelasten verantwoord.

Overige financiële baten en lasten

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

Activeren van rentelasten

Rentelasten worden geactiveerd voor kwalificerende activa 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 het Havenbedrijf Rotterdam. De meerdere rente boven de daadwerkelijk betaalde rente wordt niet geactiveerd. Het geactiveerde bedrag aan rente is minder dan de daadwerkelijke rentelasten. Indien sprake is van projectfinanciering wordt de te activeren rente berekend op basis van het voor deze financiering geldende rentepercentage.

Passiveren van rentelasten

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

Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)

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

Vennootschapsbelasting

Op grond van artikel 6c van de Wet op de vennootschapsbelasting is het Havenbedrijf Rotterdam en haar 100% Nederlandse deelnemingen in 2016 vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Derhalve is de belasting naar de winst in Nederland vanwege de vrijstelling niet materieel. Onze Nederlandse deelnemingen zijn op basis van dezelfde regelgeving ook in het jaar 2016 nog vrijgesteld van vennootschapsbelasting. Uitgangspunt is dat deelnemingen waarin het Havenbedrijf Rotterdam participeert gevestigd zijn en belasting afdragen in het land waar de activiteiten plaatsvinden. Een en ander conform de plaatselijke wet- en regelgeving.

De vrijstelling voor de vennootschapsbelasting komt per 1 januari 2017 te vervallen. Het Havenbedrijf Rotterdam is al langere tijd bezig met de voorbereidingen op de invoering van de vennootschapsbelasting. De fiscale wetgeving dwingt bij de start van de belastingplicht om alle balansposities te waarderen tegen de waarde in het economisch verkeer. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een inschatting gemaakt van de fiscale waardering en gaat hierover in 2017 in discussie met de belastingdienst. Er is momenteel nog geen overeenstemming met de belastingdienst over de fiscale waardering van activa en passiva. Doordat de waarde in het economisch verkeer hoger zal zijn dan de huidige boekwaarde zal zodra overeenstemming met de fiscus is bereikt over de fiscale waardering een belastinglatentie moeten worden gevormd. Aan de hand van de openingsbalans kan de financiële impact, waaronder het te betalen bedrag aan vennootschapsbelasting en de te vormen belastinglatentie, worden bepaald. Gelet op voorgaande is op dit moment nog niet betrouwbaar vast te stellen wat de omvang van de financiële impact zal zijn.

6.7 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en geldmarktfondsen. Ontvangen en betaalde rente zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Geactiveerde rentekosten zijn opgenomen in de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

6.8 Toelichting op de balans

1 Materiële vaste activa

| | Terreinen en infraplus | Openbare infra, haven- bekkens en vaarwegen | Kademuren, steen- glooiingen, steigers en overige afmeer- voor zeningen | Materiële vaste activa in aanbouw | Vaste bedrijfs- middelen en overige activa | Totaal |
|--|---------------------------|--|---|---|--|------------------|
| Aanschafwaarde | 1.584.407 | 1.075.190 | 1.540.914 | 92.584 | 598.051 | 4.891.146 |
| Cumulatieve afschrijvingen | -225.924 | -325.597 | -422.206 | -7.988 | -251.609 | -1.233.324 |
| Boekwaarde 31 december 2015 | 1.358.483 | 749.593 | 1.118.708 | 84.596 | 346.442 | 3.657.822 |
| Bruto-investeringen | - | - | - | 179.817 | - | 179.817 |
| Desinvesteringen (aanschafwaarde) | - | - | -6.007 | - | -19.540 | -25.547 |
| Desinvesteringen (cum. afschrijvingen) | - | - | 6.007 | - | 18.690 | 24.697 |
| Rijksbijdragen | - | - | - | -9.709 | - | -9.709 |
| Overige bijdragen | - | - | - | -7.666 | - | -7.666 |
| Afschrijvingen | -22.669 | -39.573 | -47.334 | - | -30.592 | -140.168 |
| Ingebruikname | 2.482 | 23.569 | 72.640 | -121.651 | 22.960 | - |
| Mutaties 2016 | -20.187 | -16.004 | 25.306 | 40.791 | -8.482 | 21.424 |
| Boekwaarde 31 december 2016 | 1.338.296 | 733.589 | 1.144.014 | 125.387 | 337.960 | 3.679.246 |
| Aanschafwaarde | 1.586.889 | 1.098.759 | 1.607.547 | 125.387 | 601.471 | 5.020.052 |
| Cumulatieve afschrijvingen | -248.593 | -365.170 | -463.533 | - | -263.511 | -1.340.807 |
| Boekwaarde 31 december 2016 | 1.338.296 | 733.589 | 1.144.014 | 125.387 | 337.960 | 3.679.246 |
| 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 2016 zijn de bouw van kademuren voor Sif Group, ligplaatsen voor Stena Line en Koole Terminals, gebiedsontwikkeling Maasvlakte Plaza en de upgrade en vervanging van boeien en palen.

In het boekjaar is op materiële vaste activa in aanbouw een bedrag van 2,1 miljoen euro aan bouwrente geactiveerd (2015: 1,7 miljoen euro) en 4,7 miljoen euro aan personeelslasten (2015: 4,3 miljoen euro).

De Rijksbijdrage van 9,7 miljoen euro heeft voor 8,1 miljoen euro betrekking op het geïnvesteerde bedrag inzake het Theemswegtracé. De overige (Rijks)bijdragen zijn ontvangen investeringssubsidies.

De boekwaarde van immateriële vaste activa is per 31 december 2016 37,8 miljoen euro (31 december 2015: 36,0 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 6,9 miljoen euro betrekking op immateriële vaste activa, in de categorie ingebruikname 2,5 miljoen euro. Daarnaast heeft binnen de categorie materiële vaste activa in aanbouw 8,6 miljoen euro betrekking op immateriële vaste activa. Gezien de beperkte omvang worden immateriële vaste activa niet apart gepresenteerd in de jaarrekening, maar als onderdeel van materiële vaste activa.

Bij de oprichting is het economisch eigendom van de haven terreinen in Havenbedrijf Rotterdam ingebracht. Het juridisch eigendom van deze terreinen berust bij de gemeente Rotterdam.

2 Financiële vaste activa

| | Deelnemingen | Langlopende vorderingen | Totaal |
|---------------------------------|--------------|-------------------------|--------|
| 31 december 2015 | 75.315 | 7.289 | 82.604 |
| Toename langlopende vorderingen | - | 6.500 | 6.500 |
| Rentetoevoegingen | - | 79 | 79 |
| Toevoeging voorziening | - | -30 | -30 |
| Aflossingen | - | -986 | -986 |
| Dividend uitkeringen | - | - | - |
| Resultaat deelnemingen | 8.466 | - | 8.466 |
| Reserve omrekeningsverschillen | 2.783 | - | 2.783 |
| 31 december 2016 | 86.564 | 12.852 | 99.416 |

(Bedragen x € 1.000)

In 2016 is de 100 % deelneming Rotterdam FieldLab Additive Manufacturing B.V. (RAMLAB) opgericht. Deze vennootschap heeft ten doel het opzetten van een open innovatie platform voor 3D printen. Daarnaast is de 100% deelneming PT Pelabuhan Rotterdam Indonesia (PT Indonesia) opgericht voor het uitvoeren van consultancy opdrachten in Indonesië. Tenslotte heeft het Havenbedrijf in 2016 met meerdere initiatiefnemers de Coöperatie Rotterdam Port Fund U.A. opgericht. Het fonds is gericht op het investeren in innovatieve havengerelateerde bedrijven.

Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar Overzicht deelnemingen.

De toename van de langlopende vorderingen heeft betrekking op twee verstrekte leningen aan deelnemingen. Van de langlopende vorderingen heeft 0,8 miljoen euro een looptijd van korter dan 1 jaar.

3 Vorderingen

| | 31-12-2016 | 31-12-2015 |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Vorderingen gemeente Rotterdam | - | 3.345 |
| Rekening-Courant deelneming | 7.099 | 5.503 |
| Handelsvorderingen | 84.423 | 74.412 |
| Overige vorderingen | 2.670 | 3.083 |
| Voorziening dubieuze debiteuren | -1.849 | -2.086 |
| Overlopende activa | 74.638 | 39.644 |
| TOTAAL | 166.981 | 123.901 |

(Bedragen x € 1.000)

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een rekening-courantverhouding met deelneming Mainport Holding Rotterdam N.V. De van toepassing zijnde rente bedraagt het op 01-01-2016 geldende eenjaars euribortarief plus een opslag van 0,5%. De overlopende activa bestaan met name uit de afkoop van het effectieve gedeelte van de renteswap (26,5 miljoen euro), nog te factureren huur-, erfpacht-, en kadegelden (26,4 miljoen euro), projecten in voorbereiding (11,9 miljoen euro) en nog te factureren zeehavengeld (3,6 miljoen euro). Van het totaal aan kortlopende vorderingen heeft 39,1 miljoen euro een looptijd van langer dan één jaar. Hiervan heeft 24,9 miljoen euro betrekking op de afkoop van de swap en 12,5 miljoen euro op nog te ontvangen opbrengsten uit contracten. Voor een verdere toelichting inzake de afkoop van de renteswap wordt verwezen naar het hoofdstuk Financiële instrumenten en risicobeheersing.

4 Geldmarktfondsen

| | 31-12-2016 | 31-12-2015 |
|---------------|------------|---------------|
| CNAV | - | 25.019 |
| TOTAAL | - | 25.019 |

(Bedragen x € 1.000)

De Constant Net Asset Value-fondsen zijn gerubriceerd onder de geldmarktfondsen. Deze fondsen hebben een zeer laag risicoprofiel en acteren als zijnde deposito's. In 2016 zijn de middelen teruggehaald waardoor op 31 december 2016 geen saldo meer uitstaat bij de Constant Net Asset Value-fondsen.

5 Liquide middelen

| | 31-12-2016 | 31-12-2015 |
|-----------------------|----------------|---------------|
| Rekening-Courant bank | 220.103 | 76.966 |
| Deposito's | 50.000 | - |
| TOTAAL | 270.103 | 76.966 |

(Bedragen x € 1.000)

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking. **Voor de mutatie wordt verwezen naar het Kasstroomoverzicht.**

Kredietfaciliteiten

Het Havenbedrijf Rotterdam beschikt over een kortlopende kredietfaciliteit ter grootte van 200 miljoen euro. Hiervoor zijn geen zekerheden verstrekt. In 2016 is geen gebruikgemaakt van deze faciliteiten.

6 Eigen vermogen

Mutatieoverzicht eigen vermogen

| | Gewoon aan delenkapitaal | Agio | Wettelijke reserves | Overige reserves | Te bestemmen resultaat | Totaal |
|--------------------------------|-----------------------------|----------|------------------------|---------------------|------------------------------|----------------|
| 31 december 2015 | 900.000 | 391.200 | 42.609 | 894.156 | 211.576 | 2.439.541 |
| Resultaat 2016 | - | - | - | - | 222.248 | 222.248 |
| Uitgekeerd dividend 2015 | - | - | - | - | -90.959 | -90.959 |
| Bestemming resultaat 2015 | - | - | - | 120.617 | -120.617 | - |
| Reserve omrekeningsverschillen | - | - | 2.791 | -8 | - | 2.783 |
| Reserve deelnemingen | - | - | 4.883 | -4.883 | - | - |
| Totaal mutaties | - | - | 7.674 | 115.726 | 10.672 | 134.072 |
| 31 december 2016 | 900.000 | 391.200 | 50.283 | 1.009.882 | 222.248 | 2.573.613 |

(Bedragen x € 1.000)

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt 3 miljard euro, verdeeld in 3 miljard doorlopend genummerde gewone aandelen van 1 euro elk.

Het geplaatste en gestorte aandelenkapitaal is ultimo 2016 900 miljoen euro en bestaat uit 900 miljoen gewone aandelen van 1 euro nominaal.

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves hebben betrekking op de reserve deelnemingen en de reserve (valuta) omrekeningsverschillen deelnemingen.

7 Voorzieningen

| | Voorziening personeelsregelingen | Voorziening voor toekomstige bodemsanering | Totaal |
|-------------------|-------------------------------------|--|--------|
| 31 december 2015 | 21.622 | 33.158 | 54.780 |
| Dotaties | 3.861 | 13.464 | 17.325 |
| Onttrekkingen | -4.650 | -550 | -5.200 |
| Vrijval | -1.781 | -3.370 | -5.151 |
| Toerekening rente | 684 | 171 | 855 |
| 31 december 2016 | 19.736 | 42.873 | 62.609 |

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.

| | 31-12-2016 | 31-12-2015 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| Vervroegde uittreding | 13.132 | 15.135 |
| Ziektekostenpremies na pensionering | 4.050 | 3.399 |
| Jubileumuitkeringen | 2.554 | 3.088 |
| TOTAAL | 19.736 | 21.622 |

(Bedragen x € 1.000)

Naar verwachting heeft 3,6 miljoen euro van de voorziening personeelsregelingen 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. In 2016 heeft een herijking van de verwachte saneringsuitgaven plaatsgevonden met ondersteuning van een extern deskundige. Op basis hiervan is vastgesteld dat de huidige waarde van de voorziening voor bodemsanering toereikend is om de toekomstige sanering uit te kunnen voeren. 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 het Havenbedrijf Rotterdam is opgenomen dat de bodem bij beëindiging van het contract in oorspronkelijke staat aan Havenbedrijf Rotterdam dient te worden opgeleverd.

De aard van deze voorziening is langlopend.

Juridische procedure DOW Chemicals

Havenbedrijf Rotterdam en DOW Chemicals zijn reeds jaren met elkaar in een juridische procedure verwickeld over de kosten voor de sanering van de bodemverontreiniging. In januari 2016 heeft de rechtbank DOW Chemicals veroordeeld tot het betalen van een bedrag voor de gemaakte en toekomstige saneringskosten van het betreffende terrein. In april 2016 heeft DOW Chemicals hoger beroep tegen het vonnis van de rechtbank ingediend.

8 Langlopende schulden

| | Aflossing | Aflossing | Aflossing | TOTAAL | TOTAAL |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| | < 1 jaar | 1-5 jaar | > 5 jaar | 31-12-2016 | 31-12-2015 |
| Leningen gemeente Rotterdam | 11.030 | 21.534 | 23.248 | 55.812 | 62.132 |
| Schulden aan kredietinstellingen | 10.497 | 241.987 | 735.143 | 987.627 | 998.124 |
| Leningenportefeuille | 21.527 | 263.521 | 758.391 | 1.043.439 | 1.060.256 |
| Afkoop erfpacht | 9.608 | 34.773 | 102.478 | 146.859 | 147.917 |
| Afkoop overdracht bruggen en sluizen | 2.230 | - | - | 2.230 | 7.494 |
| Overige langlopende schulden | 11.838 | 34.773 | 102.478 | 149.089 | 155.411 |
| TOTAAL | 33.365 | 298.294 | 860.869 | 1.192.528 | 1.215.667 |

(Bedragen x €1.000)

Leningen gemeente Rotterdam

De jaarlijks verschuldigde rente over de leningen bij de gemeente Rotterdam ligt in een bandbreedte van 4,81% tot 6,14%.

Schulden aan kredietinstellingen

De rentevergoeding over de schulden aan kredietinstellingen is gebaseerd op het 3-maands euribortarief + opslag. Deze variabele rentevergoeding is gemaximeerd door middel van een renteswap naar een vast rentepercentage. [Lees meer onder Financiële instrumenten en Risicobeheersing.](#)

Financiële leaseverplichtingen

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft op 31 december 2016 geen financiële leaseverplichtingen.

Afkoop erfpacht

Dit betreft de stand van de door klanten afgekochte erfpachtvergoedingen.

Afkoop overdracht bruggen en sluizen

In het kader van de overdracht van bruggen en sluizen in 2010 aan de gemeente Rotterdam heeft het Havenbedrijf Rotterdam bij de gemeente Rotterdam voor een aantal objecten het toekomstig klein onderhoud afgekocht. De betaling geschiedt in zeven termijnen. Inmiddels zijn zes termijnen betaald.

Daarnaast zijn het Havenbedrijf Rotterdam en de gemeente Rotterdam in 2011 overeengekomen om ook het bedienend personeel van de eerder overgedragen bruggen en sluizen aan de gemeente over te dragen. Hiervoor is een afkoopsom overeengekomen die in vijfjaarlijkse termijnen betaald wordt. Inmiddels zijn alle termijnen betaald.

Faciliteiten voor langlopende schulden

In januari 2008 zijn kredietfaciliteiten gesloten met Europese Investeringsbank (EIB), Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), ING, Rabobank en ABN AMRO tot een bedrag van 1,65 miljard euro. Daarmee worden investeringen in bestaand Rotterdams gebied en Maasvlakte 2 gefinancierd. De jaarlijkse rente is gebaseerd op een euribornotering. Deze variabele rentevergoeding is deels gefixeerd door middel van een renteswap naar een vast rentepercentage. Lees hier meer over onder [Financiële instrumenten en Risicobeheersing](#). Voor de faciliteiten voor langlopende schulden zijn geen zekerheden verstrekt. Met de financiers zijn ratio's overeengekomen. Net als in 2015 voldoen de ratio's in 2016 ruim aan de afgesproken normen.

9 Kortlopende schulden

| | 31-12-2016 | 31-12-2015 |
|---|----------------|----------------|
| Schulden gemeente Rotterdam en Rijk | 8.988 | 2.015 |
| Vooruitontvangen Rijksbijdrage Theemswegtracé | 104.002 | - |
| Handelscrediteuren | 42.896 | 35.336 |
| Investeringscrediteuren | 13.781 | 13.179 |
| Belastingen en sociale verzekeringen | 5.019 | 5.603 |
| Pensioenen | 1.227 | 1.262 |
| Vakantiegeld en vakantiedagen | 8.249 | 7.431 |
| Ontvangen reservation fees | 106.308 | 97.083 |
| Vooruitgefactureerde huur- en erfpachtopbrengsten | 51.811 | 50.467 |
| Overige schulden en overlopende passiva | 45.312 | 44.553 |
| TOTAAL | 387.593 | 256.929 |

(Bedragen x € 1.000)

Havenbedrijf Rotterdam investeert samen met het Rijk en de Europese Unie in het Theemswegtracé. Havenbedrijf Rotterdam coördineert en realiseert het project in samenwerking met ProRail. In 2016 heeft het Rijk een vooruitbetaling gedaan van 112,1 miljoen euro. Hiervan is 8,1 miljoen euro aan de activa in aanbouw toegerekend, waardoor per saldo een vooruitontvangen bedrag resteert van 104,0 miljoen euro. Van dit bedrag heeft ongeveer 96,0 miljoen euro een looptijd van langer dan 1 jaar.

De overige schulden en overlopende passiva bestaan voornamelijk uit nog te betalen bedragen waaronder nog te betalen kortingen zeehavengeld van 14,9 miljoen euro.

Van de ontvangen reservation fees heeft 104,5 miljoen euro een langlopend karakter.

10 Niet in de balans opgenomen regelingen

Het Havenbedrijf Rotterdam is voorwaardelijke regelingen en meerjarige financiële rechten en verplichtingen aangegaan met gemeenten, externe partijen en deelnemingen. Deze regelingen en verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de ontwikkeling en het onderhoud van het Haven Industrie Complex Rotterdam, de zeehaven Dordrecht, de stadshavens van Rotterdam en de interne bedrijfsvoering.

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

Investerings

Van de nu lopende investeringen is 163,7 miljoen euro aan verplichtingen aangegaan. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft zich tevens voor de komende jaren tot maximaal 7,5 miljoen euro gecommitteerd tot infraplus-investeringen waarbij de toekomstige huurders van de betreffende infrastructuur het moment van investeren kunnen bepalen.

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

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft de ambitie om de modal split te verbeteren, oftewel het verplaatsen van vervoer over weg naar vervoer over spoor en binnenvaart. In dit kader heeft het Havenbedrijf Rotterdam in samenwerking met het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en diverse binnenvaartpartijen het voornemen om de entiteit Nextlogic op te richten. Voor Nextlogic wordt een planningstool ontwikkeld ter verbetering van de containerafhandeling in de binnenvaart. Het Havenbedrijf Rotterdam zal in totaal 5,4 miljoen euro bijdragen aan de ontwikkeling van de tool. Hiervan resteert voor het komende jaar 3,2 miljoen euro.

Het Havenbedrijf Rotterdam realiseert de Container Exchange Route (CER). Doel hiervan is een efficiënte uitwisseling van containers mogelijk maken en de leidende positie van Rotterdam als transshipment- en achterlandhub te verstevigen.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft toegezegd een bijdrage te leveren aan de realisatie van CO₂-reductie in de Rotterdamse haven, middels het ROAD 2020 CCS Demonstratieproject.

Het Rijk

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

Gemeente Rotterdam

Ten tijde van de verzelfstandiging van het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam tot Havenbedrijf Rotterdam N.V. is met de gemeente Rotterdam overeengekomen dat het Havenbedrijf Rotterdam de uitvoering van de leefbaarheidsprojecten in het Bestaand Rotterdam Gebied en de kosten daarvan tot en met 2020 voor zijn rekening neemt (gemiddeld 2,2 miljoen euro per jaar).

Ten behoeve van de ontwikkeling van Stadshavens draagt Havenbedrijf Rotterdam tot en met 2020 jaarlijks 0,5 miljoen euro bij aan het projectbureau. Voor de investeringen en verwerving in het Merwehaven/Vierhavensgebied heeft het Havenbedrijf Rotterdam tot en met 2020 een jaarlijkse bijdrage van 2 miljoen euro toegezegd.

Zeehaven Dordrecht

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 3 miljoen euro in 2018. 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 10 miljoen euro investeren in havengeëigende projecten onder voorwaarde dat over het geheel genomen sprake dient te zijn van voldoende rendement.

Bijdragen aan overige partijen

Het Havenbedrijf Rotterdam is met diverse overige externe partijen en deelnemingen het leveren van een meerjarige financiële bijdrage overeengekomen. Voor 2017 heeft het Havenbedrijf Rotterdam circa 14,8 miljoen euro aan bijdragen toegezegd. De belangrijkste bijdragen hierin zijn de toezegging aan de deelneming Portbase 7,7 miljoen euro, Smartport 1,5 miljoen euro en sponsoring, subsidies, hospitality en donaties 3,0 miljoen euro. De totale meerjarige verplichting bedraagt 22,9 miljoen euro.

Op 10 oktober 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. Havenbedrijf Rotterdam heeft toegezegd maximaal 21,0 miljoen euro bij te dragen aan de oplossing.

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 ontwikkelen en realiseren van investeringen van innovaties om de transitie van de haven economie te stimuleren. Daarnaast is Havenbedrijf Rotterdam als lid van de MARIN Stakeholders Association (MSA) toegetreden waarbij het Havenbedrijf Rotterdam een bereidstellingsverklaring heeft afgegeven aan de stichting. Deze bereidstellingsverklaring houdt in dat het Havenbedrijf Rotterdam onder voorwaarden bereid is aan de MSA een financiële bijdrage in de vorm van een lening van maximaal 0,7 miljoen euro. ter beschikbaar te stellen.

Overig

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft twee garanties verstrekt aan deelnemingen en samenwerkingsverbanden, inzake de nakoming van lease-, huur-, aflossings- of renteverplichtingen. 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 en opleiding van personeel. Voor 2017 bedraagt deze verplichting circa 35 miljoen euro. De totale verplichting voor een periode langer dan een jaar bedraagt circa 113,8 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.

11 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 valuta-, prijs- en renterisico's af te dekken. Kaders, richtlijnen en spelregels zijn geformuleerd in het Treasury Statuut. De berekende marktwaarde van deze derivaten bedraagt ultimo 2016 - 481,7 miljoen euro (2015: - 497,4 miljoen euro). Het Havenbedrijf past kostprijs-hedge-accounting toe.

Derivaten

Renteswaps

Op 31 december 2016 heeft Havenbedrijf Rotterdam contracten inzake renteswaps uitstaan. De renteswapcontracten zijn ingegaan op 31 maart 2009 en hebben een resterende looptijd van 16 jaar. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft uit hoofde van de renteswaps geen bijstortverplichtingen en loopt uit dien hoofde geen liquiditeitsrisico. Op grond van de contracten betaalt het Havenbedrijf Rotterdam per kwartaal rente over een per periode vastgesteld nominaal bedrag. Dit nominale bedrag is gedurende 2016 gedaald van 1 miljard euro naar 900 miljoen euro. Op 16 juni 2016 heeft het Havenbedrijf Rotterdam twee renteswapcontracten bij ABN, per contract groot 50 miljoen euro, afgekocht voor 59,4 miljoen euro. Van dit bedrag heeft 32,0 miljoen euro betrekking op het deel van de renteswap dat zonder de afkoop ineffectief zou worden. Dit bedrag is verwerkt als rentelast in de winst- en verliesrekening. Het resterende deel van 27,4

miljoen euro heeft betrekking op het effectieve deel van de hedge en is geactiveerd onder de vorderingen. Het geactiveerde deel wordt gedurende de resterende looptijd van de onderliggende lening lineair geamortiseerd. In 2016 is 0,9 miljoen euro geamortiseerd, waardoor de vordering is afgenomen naar 26,5 miljoen euro.

De te betalen vaste rente is gemiddeld 4,8%. Daarnaast ontvangt het Havenbedrijf Rotterdam een marktrente gelijk aan 3-maands Euribor over dit nominale bedrag. De renteswaps dienen ter dekking van het renterisico dat Havenbedrijf Rotterdam loopt op haar variabel rentende leningen die uitstaan bij kredietinstellingen, alsmede de financieringsbehoefte op de lange termijn. Deze financieringsbehoefte, die volgt uit de strategische ambities van Havenbedrijf Rotterdam, wordt naar de huidige inzichten als zeer waarschijnlijk ingeschat.

| Banking partners | Nominale waarde Afgedekt | Te betalen | Te ontvangen | Reële waarde 31-12-2016 | Reële waarde 31-12-2015 |
|-------------------------|--------------------------|----------------|----------------|-------------------------|-------------------------|
| IRS contract 1 (Rabo) B | 350.000 | 4,7996% | 3-mnds Euribor | -187.448 | -174.256 |
| IRS contract 2 (ING) B | 150.000 | 4,8021% | 3-mnds Euribor | -80.386 | -74.734 |
| IRS contract 3 (ING) B | 150.000 | 4,7940% | 3-mnds Euribor | -80.221 | -74.562 |
| IRS contract 4 (ABN) B | 250.000 | 4,7915% | 3-mnds Euribor | -133.616 | -173.855 |
| TOTAAL | 900.000 | 4,7968% | | -481.671 | -497.407 |

(Bedragen x € 1.000)

Na de afkoop 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. De kwantitatieve analyse van de hedge-relatie en de dynamiek en timing van de investeringsprognoses leiden ertoe dat de hedge-relatie als effectief wordt beoordeeld. De berekende marktwaarde van de renteswap ultimo 2016 bedraagt - 481,7 miljoen euro (31 december 2015: - 497,4 miljoen euro). Dit is het bedrag dat het Havenbedrijf dient te betalen om de renteswap te beëindigen.

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 geconcludeerd dat diverse typen embedded derivaten binnen het Havenbedrijf aanwezig zijn, maar dat deze een zodanig nauwe economische verbondenheid met het basiscontract hebben, dat afscheiding niet noodzakelijk is. De meest voorkomende embedded derivaten zijn: indexatie op inflatie, indexatie op (olie)prijzen, indexatie op lonenindex, inkoop in vreemde valuta (beperkt) en optie op prijs/rente/opslag/verlenging.

Risico's

De belangrijkste financiële (markt)risico's zijn:

Rente- en kasstroomrisico's

Het Havenbedrijf Rotterdam loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa), liquide middelen en rentedragende langlopende en kortlopende schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt het Havenbedrijf risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt het Havenbedrijf risico over de marktwaarde. Met betrekking tot schulden met variabele renteaftspraken is een viertal contracten met betrekking tot het renterisico aangegaan (zie renteswaps). De rubricering naar contractuele renteherzieningsdata (of aflossingsdata indien laatstgenoemde eerder liggen) van de financiële instrumenten van het Havenbedrijf waarover renterisico wordt gelopen, luidt als volgt:

| | < 1 jaar | 1-5 jaar | > 5 jaar | Totaal | Gemiddeld gewogen effectieve rente in % |
|---|----------|----------|----------|----------------|--|
| Vaste rentevoet (onderhevig aan renteprijsrisico) | | | | | |
| Financiële activa: | | | | | |
| Langlopende vorderingen | 2.195 | 3.920 | 6.737 | 12.852 | 3,36% |
| Financiële passiva: | | | | | |
| Kredietinstellingen | 6.320 | 28.593 | 20.899 | 55.812 | 5,35% |
| Derivaten (notional amounts) | - | - | 900.000 | 900.000 | 4,80% |
| Variabele rentevoet (onderhevig aan rentekasstroomrisico) | | | | | |
| Financiële activa: | | | | | |
| Derivaten (notional amounts) | - | - | 900.000 | 900.000 | 3-mnds Euribor |
| Financiële passiva: | | | | | |
| Kredietinstellingen | 10.497 | 241.987 | 735.143 | 987.627 | 3-mnds Euribor + gem. opslag van 54,7 basispunt |
| (Bedragen x € 1.000) | | | | | |

Van de variabel rentende leningen per 31 december 2016 aan kredietinstellingen (988 miljoen euro) is een bedrag van 900 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 779 miljoen euro.

| | < 1 jaar | 1-5 jaar | > 5 jaar | Totaal |
|---|----------|----------|-----------|------------------|
| Jaarlijks gemiddeld notional amounts (fixed) | 900.000 | 900.000 | 724.091 | 779.063 |
| Jaarlijks gemiddeld variabele leningen (floating) | 983.691 | 962.523 | 1.072.157 | 1.039.219 |
| Jaarlijks gemiddeld nettorisicopositie | 83.691 | 62.523 | 348.066 | 260.156 |
| (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 richtlijnen opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke partij te beperken. Bovendien bewaakt het Havenbedrijf voortdurend zijn vorderingen en hanteert een strikte aanmaanprocedure. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor het Havenbedrijf minimaal. Verder zijn er geen belangrijke concentraties van kredietrisico binnen het Havenbedrijf.

Liquide middelen staan uit bij banken of overheidsinstanties die onder toezicht staan van een centrale bank en minimaal een A-rating hebben.

Het Havenbedrijf heeft vorderingen verstrekt aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

Commodity-risico

Op basis van de gemaakte afspraken met contractaannemers loopt het Havenbedrijf slechts een beperkt commodity-risico.

Liquiditeitsrisico

Het Havenbedrijf maakt gebruik van meerdere banken en instrumenten om over een verscheidenheid van kredietfaciliteiten te beschikken.

Reële waarde

De reële waarden van de in de balans en niet in de balans opgenomen financiële instrumenten van het Havenbedrijf Rotterdam luiden als volgt:

| | Boekwaarde | | Reële waarde | |
|----------------------------------|------------|------------|--------------|------------|
| | 31-12-2016 | 31-12-2015 | 31-12-2016 | 31-12-2015 |
| Balans: | | | | |
| Langlopende vorderingen | 12.852 | 7.289 | 14.782 | 8.597 |
| Langlopende schulden- leningen | -1.043.439 | -1.060.256 | -1.107.243 | -1.137.491 |
| Niet in balans opgenomen: | | | | |
| Derivaten | - | - | -481.671 | -497.407 |

(Bedragen x € 1.000)

Langlopende vorderingen

De reële waarden van de langlopende vorderingen onder de financiële vaste activa zijn geschat aan de hand van de contante waarde van de toekomstige kasstromen tegen de geldende markttrente op balansdatum. De reële waarde ligt hoger dan de boekwaarde.

Langlopende schulden

De reële waarden van de langlopende schulden aan kredietinstellingen zijn bepaald aan de hand van de contante waarde van de toekomstige kasstromen tegen de geldende markttrente op balansdatum. Daarnaast is bij het vaststellen van de reële waarde geen rekening gehouden met eventuele herzieningsdata van de opslagen.

Derivaten

De waarde in het economisch verkeer van deze financiële instrumenten bestaat uit het bedrag waarvoor het Havenbedrijf deze instrumenten zou kunnen verhandelen of de verplichting kan worden afgewikkeld met goed geïnformeerde partijen die tot een transactie bereid zijn en onafhankelijk van het Havenbedrijf zijn. Zoals eerder aangegeven wordt de swap als effectief beschouwd en rechtvaardigt dit de toepassing van kostprijs-hedge-accounting.

Deelnemingen

Hoewel deelnemingen onder de definitie van een financieel instrument vallen, is de reële waarde van deelnemingen niet separaat bepaald. Er is geen indicatie voor een lagere marktwaarde, 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.

6.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening

12 Som der bedrijfsopbrengsten

| | 2016 | 2015 |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| Netto-omzet | | |
| Zeehavengeld | 295.305 | 302.145 |
| Binnenhavengeld | 13.836 | 14.332 |
| Inkomsten uit contracten | 348.850 | 340.816 |
| Totaal netto-omzet | 657.991 | 657.293 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 17.450 | 19.629 |
| TOTAAL | 675.441 | 676.922 |

(Bedragen x € 1.000)

De inkomsten uit zeehavengeld zijn ten opzichte van 2015 met name gedaald door de daling van de goederenoverslag met 1,1%, een daling van de gemiddelde prijs per ton en een toename van de kortingen.

De inkomsten uit contracten (onder andere huur, erfpacht en kadegelden) zijn toegenomen door nieuwe contracten, tariefwijzigingen en indexeringen.

De post 'overige bedrijfsopbrengsten' betreft voornamelijk de bijdrage voor het Verkeersbegeleidend Systeem.

13 Lonen, salarissen en sociale lasten

| | 2016 | 2015 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Lonen en salarissen | -83.429 | - 80.769 |
| Pensioenlasten/ voormalig personeel | -11.530 | -17.024 |
| Overige sociale lasten | -10.285 | -9.591 |
| Activering personeelslasten | 4.702 | 4.283 |
| Overige personeelslasten | -2.339 | -1.803 |
| TOTAAL | -102.881 | -104.931 |

(Bedragen x € 1.000)

Een redelijk deel van de personeelskosten wordt geactiveerd op basis van direct toerekenbare uren, noodzakelijk voor de vervaardiging van een actief. Van de personeelskosten is 4,7 miljoen euro aan kosten geactiveerd in de materiële vaste activa.

In 2015 heeft een dotatie aan de voorziening personeelsregelingen plaatsgevonden van 2,8 miljoen euro als gevolg van een externe herberekening van de voorziening ziektekostenpremies na pensionering en voorziening jubileumuitkeringen.

14 Overige bedrijfslasten

| | 2016 | 2015 |
|------------------------|-----------------|-----------------|
| Exploitatielasten | -127.321 | -125.739 |
| Overige bedrijfskosten | 2.325 | -7.909 |
| TOTAAL | -124.996 | -133.648 |

(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 toename van de exploitatielasten ten opzichte van 2015 wordt veroorzaakt door een toename van de havengerelateerde activiteiten, zoals beheer en onderhoud van haveninfrastructuur.

De afname van de overige bedrijfslasten ten opzichte van 2015 wordt veroorzaakt door een aantal incidentele vrijvallen van reserveringen

15 Overige toelichtingen op de winst-en-verliesrekening

Operationele leasing – Havenbedrijf Rotterdam als lessee

Gedurende het boekjaar is 3,6 miljoen euro (2015: 2,8 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 2016 gebrachte kosten van onderzoek en ontwikkeling bedragen 0,5 miljoen euro (2015: 0,8 miljoen euro).

16 Financiële baten en lasten

| | 2016 | 2015 |
|---|----------------|----------------|
| Opbrengst langlopende vorderingen | 288 | 360 |
| Overige rentebaten | 422 | 469 |
| Totaal financiële baten | 710 | 829 |
| Rentelasten financieringen | -87.640 | -80.172 |
| Rentelasten - calculatorisch | -8.074 | -10.573 |
| Geactiveerde rente over materiële vaste activa - in aanbouw | 2.098 | 1.665 |
| Overige rentelasten | -708 | -704 |
| Totaal financiële lasten | -94.324 | -89.784 |
| TOTAAL | -93.614 | -88.955 |

(Bedragen x € 1.000)

De rentelasten zijn toegenomen door de afkoop van de renteswap. Van de afkoop van de notional van 100 miljoen euro voor 59,4 miljoen euro is 32,9 miljoen euro verwerkt als rentelast. Het resterende deel van 26,5 miljoen euro is geactiveerd onder de vorderingen. **Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar Financiële instrumenten en Risicobeheersing.** In 2015 is een boeterente betaald van 19,2 miljoen euro als gevolg van het vervroegd aflossen van leningen.

De geactiveerde rente over de materiële vaste activa in aanbouw (bouwrente) wordt geactiveerd gedurende de periode van de vervaardiging van het actief. De bouwrente wordt berekend op basis van de gewogen gemiddelde rentevoet van het vreemd vermogen van Havenbedrijf Rotterdam. Het gehanteerde percentage in 2016 is 2,09% (2015: 2,23%).

17 Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen voor 2016 bedraagt 8,5 miljoen euro (2015: 8,9 miljoen euro). Het resultaat deelnemingen bestaat uit het aandeel van het Havenbedrijf Rotterdam in het resultaat van zijn deelnemingen. **Voor een overzicht van de deelnemingen wordt verwezen naar Overzicht deelnemingen.**

18 Werknemers

Het gemiddelde aantal medewerkers per jaar en het aantal medewerkers per jaareinde in dienst van het Havenbedrijf Rotterdam zijn in onderstaand overzicht gespecificeerd.

| | Ultimo 2016 | Ultimo 2015 | Gemiddeld 2016 | Gemiddeld 2015 |
|------------------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| Havenbedrijf Rotterdam | 1.130 | 1.113 | 1.126 | 1.117 |
| waarvan: | | | | |
| Divisie Havenmeester | 462 | 463 | 464 | 469 |
| Buiten Nederland | 11 | 8 | 9 | 8 |

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

19 Bezoldiging commissarissen en bestuurders

Commissarissen

De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) bedraagt 30.000 euro per jaar. Voor de leden bedraagt de bezoldiging 25.000 euro per jaar. Daarnaast wordt aan commissarissen die zitting hebben in de auditcommissie of de remuneratiecommissie een vergoeding verstrekt van 5.000 euro op jaarbasis. De bezoldiging aan commissarissen is als volgt:

| | Aanvang termijn | Einde termijn | 2016 | 2015 |
|-----------------------------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|
| R.P.M. (Rutger) van Slobbe | 1-1-2006 | 31-12-2017 | 35.000 | 35.000 |
| Drs. R. (Robert) Frohn | 1-1-2012 | 31-12-2019 | 30.000 | 30.000 |
| Drs. T.H. (Timo) Huges | 1-3-2012 | 29-2-2016 | 5.000 | 30.000 |
| Ir. J.M. (Mel) Kroon MBA | 22-6-2005 | 31-5-2017 | 33.750 | 30.000 |
| M.H. (Miriam) Maes | 1-1-2016 | 31-12-2019 | 30.417 | - |
| Ir. M.W.L. (Merel) van Vroonhoven | 1-7-2011 | 30-6-2015 | - | 15.000 |
| TOTAAL | | | 134.167 | 140.000 |

(Bedragen x € 1)

Het RvC-voorzitterschap wordt vanaf 1 juli 2011 bekleed door de heer van Slobbe. Mevrouw Maes is per 1 januari 2016 toegetreten tot de Raad van Commissarissen van Havenbedrijf Rotterdam. Tot 1 maart 2016 bestond de remuneratiecommissie uit de heer Huges (voorzitter) en de heer van Slobbe. De heer Huges heeft op 29 februari na een termijn van 4 jaar afscheid genomen waardoor een vacature is ontstaan. De heer Kroon heeft tijdelijk het voorzitterschap van de remuneratiecommissie van de heer Huges overgenomen. De remuneratiecommissie heeft besloten om tijdelijk de onderwerpen 'benoeming' en 'beloning' van de Algemene Directie te verdelen tussen de heer Kroon en mevrouw Maes. Ten aanzien van de vergoeding voor het hebben van zitting in de remuneratiecommissie is daarom een verdeelsleutel toegepast. De auditcommissie bestaat uit de heer Frohn (voorzitter), de heer Kroon en mevrouw Maes.

Bestuurders

De Algemene Directie van Havenbedrijf Rotterdam bestaat eind 2016 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)

Beloningsbeleid bestuurders

Voor Havenbedrijf Rotterdam is door de aandeelhouders een beloningsbeleid vastgesteld op 1 december 2011 (bestaande uit een vast en variabel deel) waarin een maximale beloning wordt vastgesteld.

Op 21 maart 2016 zijn de aandeelhouders en de RvC overeengekomen om het beloningsbeleid van de Algemene Directie aan te passen. De variabele beloning is per 1 januari 2016 gemaximeerd op 20%, verdeeld in 5% variabele beloning gerelateerd aan korte termijn doelstellingen (1 jaar) en 15% variabele beloning gerelateerd aan lange termijn doelstellingen (max 4 jaar). In 2015 was de variabele beloning gebaseerd op 20% gerelateerd aan korte termijn doelstellingen en 15% gerelateerd aan lange termijn doelstellingen. Het verlies aan jaarlijkse opportuniteit van maximaal 15% is vanaf 2016 structureel gecompenseerd in een vaste beloning met een conversiefactor van 54,01%. Vanaf 1 januari 2017 wordt de variabele beloning (20%) gebaseerd op alleen korte termijn doelstellingen (1 jaar). De RvC handelt binnen de kaders van dit beloningsbeleid.

Basissalaris 2016

In 2016 zijn de onderstaande basissalarissen toegekend. De vaste salarissen van de leden van de Algemene Directie zijn conform het beloningsbeleid in 2016 verhoogd met een percentage dat gelijk is aan de in de CAO afgesproken structurele loonontwikkeling (1% per halfjaar). De genoemde bedragen zijn inclusief vakantiegeld en exclusief werkgeverspremies sociale verzekeringen.

| | Aanvang termijn | Einde termijn | 2016 | 2016* | 2015 |
|----------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| A.S. Castelein | 1-1-2014 | 31-12-2017 | 381.470 | 352.882 | 347.650 |
| P.R.J.M. Smits | 1-6-2011 | 31-5-2019 | 304.725 | 281.890 | 277.710 |
| R. Paul | 1-9-2012 | 31-8-2020 | 304.725 | 281.890 | 277.710 |
| TOTAAL | | | 990.920 | 916.662 | 903.070 |

(Bedragen x € 1)

*Basissalarissen 2016 zonder conversie. Dit ter vergelijking met de basissalarissen 2015 waar geen conversie van toepassing was.

Variabel inkomen

Indien specifieke korte en lange termijn gerichte prestatiecriteria worden gerealiseerd, komen de leden van de Algemene Directie in aanmerking voor een variabele beloning. Deze beloning bedraagt in 2016 maximaal 20% van het geldende basissalaris.

Korte termijn gericht

Het variabele inkomen korte termijn bedraagt in 2016 maximaal 5% (2015: 20%) van het geldende vaste inkomen 2016 en wordt toegekend indien is voldaan aan vooraf gestelde prestatiecriteria. Deze prestatiecriteria hebben voor twee derde een publiek/maatschappelijk karakter namelijk de voortgang op de realisatie van energie-infrastructuur en het verhogen van het volume via spoor. Daarnaast is één derde afhankelijk gesteld van voortgang op het gebied van digitalisering. Onderstaande toekenningen zijn vastgesteld door de RvC op basis van de mate waarin de korte termijn prestatiecriteria zijn gehaald. De bedragen worden in 2017 uitgekeerd.

| | 2016 | Score | 2015 | Score |
|----------------|---------------|--------|----------------|--------|
| A.S. Castelein | 12.714 | 66,66% | 43.456 | 62,50% |
| P.R.J.M. Smits | 10.156 | 66,66% | 34.714 | 62,50% |
| R. Paul | 10.156 | 66,66% | 34.714 | 62,50% |
| TOTAAL | 33.026 | | 112.884 | |

(Bedragen x € 1)

Lange termijn gericht

De beloning van de bestuurders van Havenbedrijf Rotterdam wordt tot 2017 ook gebaseerd op meerjarenprestaties (4 jaar). Bij het behalen van deze langetermijndoelstellingen wordt na 4 jaar een bedrag uitgekeerd van maximaal 60% van het gemiddelde vaste jaarinkomen over de voorafgaande 4 jaar (gemiddeld 15% per jaar). In geval van een korter dienstverband wordt de uitkering pro-rata berekend. In het beloningsbeleid van Havenbedrijf Rotterdam is vastgesteld dat de lange termijn beloningen niet van toepassing zijn voor bestuurders die korter dan 2 jaar, vallend in de beloningsperiode, in dienst zijn.

Het variabel inkomen lange termijn heeft betrekking op de beloningsperiode van begin 2013 tot en met eind 2016. In de jaarrekeningen van 2013, 2014 en 2015 zijn op basis van inschattingen bedragen gereserveerd ten laste van het resultaat. In het laatste jaar 2016 zijn op basis van definitieve resultaten de totale toekenningen vastgesteld.

Onderstaande toekenningen voor de gehele periode 2013 t/m 2016 zijn per bestuurder vastgesteld door Raad van Commissarissen op basis van realisatie van de targets. De uitkering voor de heer Castelein is naar rato berekend (periode van 3 jaar). De prestatiecriteria voor het variabel inkomen lange termijn hebben voor 60% betrekking op maatschappelijke prestaties, waarvan 40% verduurzamingsdoelstellingen en 20% medewerkers en organisatie. Naast deze maatschappelijke doelstellingen tellen ons marktaandeel en het gerealiseerde niveau van de bedrijfslasten ieder voor 20% mee.

| | Uit te keren | Behaalde score |
|----------------|----------------|----------------|
| A.S. Castelein | 85.691 | 53,33% |
| P.R.J.M. Smits | 89.977 | 53,33% |
| R. Paul | 89.977 | 53,33% |
| TOTAAL | 265.645 | |

(Bedragen x € 1)

In de jaarrekeningen zijn de reserveringen voor de lange termijn variabele beloningen als volgt verwerkt:

| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | Totaal |
|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| A.S. Castelein | -17.770 | 52.147 | 51.314 | - | 85.691 |
| P.R.J.M. Smits | -33.033 | 41.657 | 40.979 | 40.374 | 89.977 |
| R. Paul | -33.033 | 41.657 | 40.979 | 40.374 | 89.977 |
| TOTAAL | -83.836 | 135.461 | 133.272 | 80.748 | 265.645 |

(Bedragen x € 1)

Pensioenskosten, sociale lasten en overige emolumenten

De leden van de Algemene Directie zijn deelnemer van het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De pensioenregeling van de bestuurders is gelijk aan de regeling voor de CAO-werknemers van Havenbedrijf Rotterdam. De ABP-regeling is gebaseerd op het middelloonstelsel.

Aangezien het per 1 januari 2015 niet meer is toegestaan om pensioenaanspraken op te bouwen over het pensioengevend inkomen boven 100.000 euro, heeft Havenbedrijf Rotterdam een compensatieregeling pensioenen ingericht voor werknemers die op 31 december 2014 een arbeidsovereenkomst met Havenbedrijf Rotterdam hebben. De grens van 100.000 euro is in 2016 geïndexeerd naar 101.519 euro. Werknemers met een pensioengevend inkomen hoger dan 101.519 euro ontvangen over het pensioengevend inkomen hoger dan 101.519 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 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 medewerkers van Havenbedrijf Rotterdam. In onderstaande tabel is de uitwerking van de compensatieregeling voor de leden van de Algemene Directie opgenomen.

In onderstaande tabel staan de kosten vermeld die gemoeid waren met de werkgeversbijdrage van de pensioenpremie. Bij de overige emolumenten zijn onder andere naast de vaste onkostenvergoeding, de (mede) voor privégebruik ter beschikkingstelling van een auto verantwoord. De door de werkgever betaalde premies voor sociale verzekeringen zijn afzonderlijk genoemd.

| | | 2016 | 2015* |
|----------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| A.S. Castelein | Pensioenkosten | 21.004 | 22.547 |
| | Compensatieregeling pensioenen | 34.897 | 36.780 |
| | Sociale lasten | 9.587 | 9.106 |
| | Overige emolumenten | 19.598 | 18.973 |
| P.R.J.M. Smits | Pensioenkosten | 20.291 | 21.638 |
| | Compensatieregeling pensioenen | 27.087 | 28.232 |
| | Sociale lasten | 9.587 | 9.106 |
| | Overige emolumenten | 13.417 | 13.700 |
| R. Paul | Pensioenkosten | 19.114 | 20.386 |
| | Compensatieregeling pensioenen | 25.058 | 26.005 |
| | Sociale lasten | 9.587 | 9.106 |
| | Overige emolumenten | 16.697 | 17.003 |
| TOTAAL | | 225.924 | 232.582 |

(Bedragen x €1)

* In 2015 waren de sociale lasten niet opgenomen in dit overzicht.

Totale bezoldiging bestuurders

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

| | 2016 | 2015* |
|---|------------------|------------------|
| A.S. Castelein | 461.500 | 530.659 |
| P.R.J.M. Smits | 352.230 | 426.757 |
| R. Paul | 352.304 | 426.581 |
| TOTAAL inclusief reserveringen variabele beloning lang | 1.166.034 | 1.383.997 |

(Bedragen x € 1)

| | 2016 | 2015* |
|---|------------------|------------------|
| A.S. Castelein | 479.270 | 478.512 |
| P.R.J.M. Smits | 385.263 | 385.100 |
| R. Paul | 385.337 | 384.924 |
| TOTAAL exclusief reserveringen variabele beloning lang | 1.249.870 | 1.248.536 |

(Bedragen x € 1)

* In 2015 waren de sociale lasten niet opgenomen in dit overzicht .

Er zijn geen leningen, voorschotten of garantstellingen ten behoeve van leden van de Algemene Directie of commissarissen verstrekt door Havenbedrijf Rotterdam.

Havenbedrijf Rotterdam hecht waarde aan open en transparante informatie over haar beloningsbeleid. Om inzicht te geven in de verhouding van de beloning van onze CEO en de beloning van de overige medewerkers hebben wij de berekening van het Global Reporting Initiative (GRI) standaard 'G4-54' als uitgangspunt genomen. De beloningsverhouding geeft de ratio tussen de totale bezoldiging van de hoogst betaalde medewerker en de mediaan van de totale bezoldiging van alle overige medewerkers van HbR.

De berekening van de jaarlijkse bezoldiging is gebaseerd op de componenten vaste beloning, variabele beloning en pensioenkosten. Voor het vaststellen van de mediaan voor alle medewerkers (exclusief de CEO) is de bezoldiging voor parttime medewerkers omgerekend naar voltijd equivalenten. In 2016 was de ratio 5,9.

20 Transacties met verbonden partijen

Alle deelnemingen, zoals opgenomen in het overzicht Deelnemingen, alsmede bestuurders, commissarissen en aandeelhouders (de gemeente Rotterdam en het Rijk) worden aangemerkt als verbonden partij.

Alle transacties met verbonden partijen zijn onder normale marktvoorwaarden aangegaan.

21 Overzicht deelnemingen

| DEELNEMINGEN HAVENBEDRIJF ROTTERDAM | Belang | Vestigingsplaats |
|--|---------------|-------------------------|
| Mainport Holding Rotterdam N.V. (MHR) | 100% | Rotterdam |
| Keyrail B.V. | 35% | 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 |
| Mainport Foreign Investments B.V. | 100% | Rotterdam |
| Sohar Industrial Port Company SAOC | 50% | Sohar, Oman |
| Sohar International Development Company LLC | 50% | Sohar, Oman |
| Port of Rotterdam Participações do Brasil Ltda | 99% | São Paulo, Brazilië |
| PT Pelabuhan Rotterdam Indonesia | 99% | Jakarta, Indonesië |
| Port of Rotterdam Participações do Brasil Ltda | 1% | São Paulo, Brazilië |
| PT Pelabuhan Rotterdam Indonesia | 1% | Jakarta, Indonesië |
| MHR Commanditaire Venoot B.V. | 100% | Rotterdam |
| Multicore B.V. | 50% | Rotterdam |
| Multicore C.V. | 75% | Rotterdam |
| MHR Silent Partner B.V. | 100% | Rotterdam |
| RC2 C.V. | 50% | Rotterdam |
| RC2 B.V. | 50% | Rotterdam |

22 Accountantskosten

De jaarrekening wordt in 2016 gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. In 2015 is de jaarrekening gecontroleerd door Ernst & Young Accountants LLP.

| | 2016 | 2015 |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Controle van de jaarrekening | 123.705 | 173.148 |
| Overige controleopdrachten | 129.041 | 135.758 |
| Fiscale advisering | 12.500 | - |
| Overige niet-controleopdrachten | 90.448 | 21.341 |
| Totaal | 355.694 | 330.247 |

(Bedragen x € 1)

De totale kosten die betrekking hebben op het boekjaar 2016 (inclusief controle jaarrekening 2016) bedragen 355.694 euro. De controle van het verslaggedeelte en de beoordeling van het halfjaarbericht zijn opgenomen in de post 'Overige controleopdrachten'.

6.10 Overige gegevens

23 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 op 1 januari 2006 ingelegde vermogen bepaald op 1 miljard euro. De Staat 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 en 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 er niet méér extra dividend wordt uitgekeerd, maar wel eerder.

24 Voorstel winstbestemming - onder voorbehoud

Het nettoresultaat bedraagt 222,2 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.

| Omschrijving | 2016 |
|--------------------------------------|-------------|
| Dividenduitkering gemeente Rotterdam | 50,9 |
| Dividenduitkering Staat | 21,0 |
| Extra dividend gemeente Rotterdam | 14,8 |
| Extra dividend Staat | 6,1 |
| TOTAAL | 92,8 |

(Bedragen x € 1 miljoen)

Het extra dividend betreft de in 2012 gemaakte afspraak om dit eerder uit te keren. **Zie hiervoor ook Statutaire regeling winstbestemming.**

Het restant van het nettoresultaat ad 129,4 miljoen euro zal worden toegevoegd aan de overige reserves. Er is gedurende het boekjaar 2016 geen interim-dividend uitgekeerd.

25 Onttrekkingen/stortingen op agio

Vrijwaring garantiwesties

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

26 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Ondertekening van de jaarrekening

Havenbedrijf Rotterdam N.V.
22 februari 2017

Algemene directie

w.g. Drs. A.S. Castelein

w.g. Ing. R. Paul

w.g. Ir. P.R.J.M. Smits CMA CTP

Raad van Commissarissen

w.g. R.P.M. van Slobbe

w.g. Ir. J.M. Kroon MBA

w.g. Drs. R. Frohn

w.g. M.H. Maes

27 Controleverklaring

Het Verslag van het Havenbedrijf Rotterdam is voorzien van een door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. afgegeven goedkeurende gecombineerde controleverklaring. **Deze verklaring is te raadplegen onder Controleverklaring.**



7

**OVERIGE
INFORMATIE**

7.1 Toelichting op het jaarverslag

Geïntegreerd verslag

Met dit geïntegreerde verslag willen wij op zo transparant mogelijke wijze verantwoording afleggen aan onze stakeholders over de economische én maatschappelijke waarde die we creëren. Wij brengen sinds 2009 een geïntegreerd verslag uit, omdat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen integraal onderdeel is van onze bedrijfscultuur en bedrijfsprocessen. In 2010 waren wij tevens de eerste met een geïntegreerde controleverklaring. Onze ambitie is om tot de koplopers op het gebied van geïntegreerde verslaggeving te blijven behoren. We meten dit af aan een plek in de top 20 in de Transparantiebenchmark. Met ons jaarverslag over 2015 behaalden wij de 17e plaats in de Transparantiebenchmark. Deze ambitie dwingt ons continu te verbeteren. Tevens vinden wij een hoge mate van betrouwbaarheid belangrijk. Daarom vragen wij aan onze accountant reasonable assurance op zowel het financiële als het maatschappelijke verslag.

Een nieuwe strategie, nieuwe KPI's

In 2015 stelden wij de [Ondernemingsstrategie 2016-2020](#) vast. Tevens herijkten wij in 2016 de [materialiteitsanalyse](#). Op de meest materiële thema's formuleerden wij Kritische Prestatie Indicatoren. Een groot deel van deze prestatie-indicatoren is nieuw ten opzichte van het vorige verslag. In de [KPI-tabel](#) zijn nieuwe KPI's met een * gemerkt. De definities zijn te vinden in de [Toelichting bij de KPI's](#).

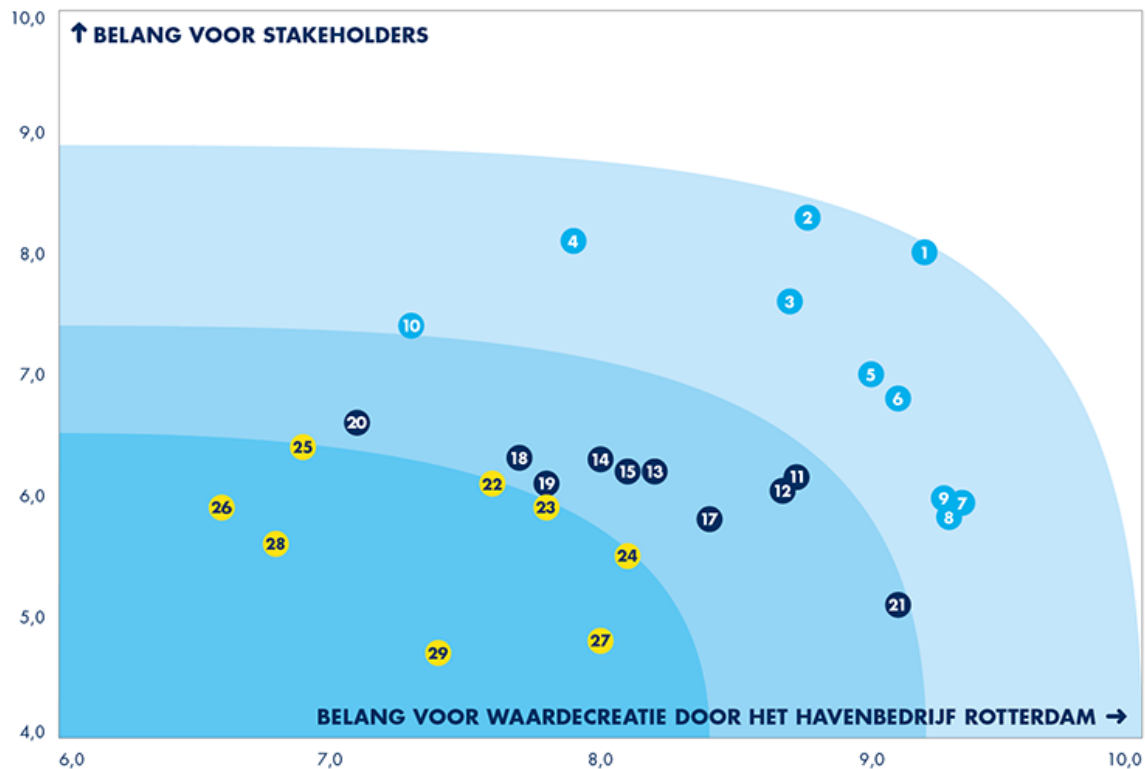
Selectie van onderwerpen

De materialiteitsmatrix is het fundament onder ons verslag. 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

Dit jaar hebben wij een nieuwe materialiteitsmatrix opgesteld. Deze matrix geeft de onderwerpen weer die voor onze stakeholders en voor het vermogen van het Havenbedrijf Rotterdam om waarde te creëren het meest van belang zijn om waarde te creëren. Hieronder zijn de uitkomsten weergegeven.

MATERIALITEITSMATRIX



CATEGORIE 1

- 1 CO₂-emissies
- 2 Veiligheid haven en HbR
- 3 Kwaliteit Scheepvaartafwikkeling
- 4 Kwaliteit Stakeholderdialoog
- 5 Nieuwe markten
- 6 Groeimarkten
- 7 Digitalisering
- 8 Efficiënte en wendbare organisatie
- 9 Kennis en innovatie
- 10 Werkgelegenheid

CATEGORIE 2

- 11 Level playing field
- 12 Kwaliteit mensen
- 13 Excellent serviceniveau
- 14 Circulaire economie
- 15 Achterlandnetwerken
- 16 Gezonde omgeving
- 17 Veilige en open cultuur
- 18 Bereikbaarheid
- 19 Kwaliteit Haveninfrastructuur
- 20 Onderwijs en arbeidsmarkt
- 21 Partnerships

CATEGORIE 3

- 22 Beveiliging haven en havenobjecten
- 23 Behoud bestaande markten
- 24 Ruimte voor groei
- 25 Good governance
- 26 Ketenverantwoordelijkheid
- 27 Financiële stabiliteit HbR
- 28 Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap
- 29 Verbinding met (inter)nationale groeimarkten

De eerste stap in de totstandkoming van de materialiteitsmatrix was het opstellen van een longlist van potentieel materiële onderwerpen. Voor het opstellen van deze lijst zijn [onze strategie](#), [uitkomsten van verschillende stakeholderonderzoeken](#), [ons CSR-statement](#), thema's van peers en onze media- en interne analyse als input gebruikt. Vervolgens zijn de thema's geprioriteerd vanuit stakeholderperspectief door interne representanten van onze belangrijkste stakeholdergroepen en vanuit organisatieperspectief door managers vanuit verschillende disciplines. Deze interne representanten zijn gekozen op basis van hun affiniteit met een specifieke stakeholdergroep en zij hebben hierbij hun kennis van uitkomsten van periodieke onderzoeken en regulier engagement gebruikt. De matrix is gevalideerd door het Directie Team.

Vertaling matrix naar het verslag

In dit verslag hebben wij de uitkomsten van de matrix gebruikt om focus aan te brengen. Wij rapporteren het meest uitgebreid op de thema's in categorie 1. Voor deze thema's rapporteren wij, conform GRI-G4, de management aanpak en minimaal één indicator. Over de thema's in categorie 2 en 3 rapporteren wij ook, maar minder uitgebreid. [Lees meer over de indicatoren die wij gebruiken om de voortgang op de focusthema's te monitoren.](#)

Bij de vertaling van de matrix naar het jaarverslag hebben we een aantal thema's samengevoegd en enkele materiële onderwerpen herbenoemd. Zo zijn de thema's CO2-emissies en Circulaire economie gebundeld. Deze komen aan bod onder [Toonaangevend in duurzaamheid van ketens en clusters](#). Het thema Ketenverantwoordelijkheid komt aan bod onder [Corporate Social Responsibility](#). De thema's Veiligheid haven en Havenbedrijf en Beveiliging haven kennen een dusdanige overlap dat we ze tezamen behandelen onder [Veiligheid](#). Achterlandnetwerken hebben we herbenoemd tot [Concurrerend spoorproduct](#), omdat hier vanuit onze strategie en doelstellingen specifieke focus op ligt. Het thema Financiële stabiliteit komt aan bod onder [Voldoende investerend vermogen](#) en Gezonde omgeving hebben we herbenoemd tot [Gezonde en aantrekkelijke leefomgeving](#).

De selectie van concrete topics vindt plaats aan de hand van een media-analyse en een interne analyse. In de media-analyse analyseren wij alle voor de haven van Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam relevante berichten en categoriseren deze aan de hand van de benoemde thema's. Aan de hand van de mediawaarde van de onderwerpen selecteren wij de belangrijkste onderwerpen. Daarnaast analyseren wij wat intern de meeste aandacht heeft gekregen aan de hand van onder andere agenda's van bestuurders- en commissarissenvergaderingen en waarover intern gecommuniceerd is.

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 zijn gekomen. In onderstaande figuur geven we de samenhang tussen deze materiële thema's, onze doelstellingen en resultaten weer. Ook de [belangrijkste risico's](#) voor de Rotterdamse haven en het Havenbedrijf Rotterdam zijn hierin opgenomen. We hebben ons hier beperkt tot de materiële thema's (top 10) en de top risico's (top 10).

SAMENHANGTABEL

| HOOFDDOELEN | MATERIËLE THEMA'S Categorie 1 (nr: 1-10) Categorie 2 (nr: 11-21) Categorie 3 (nr: 22-29) | KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN* | REALISATIE 2016 | BELANGRIJKSTE RISICO'S |
|--|---|--|---------------------------------------|--|
| Marktleider in groeimarkten | 6) Groeimarkten | Marktaandeel containers \geq 29,8% Containervolume via spoor +50.000 TEU per jaar | 29,4% niet gehaald | Terminal operatie Maasvlakte 2 Tevens zijn de risico's in executie van de volgende hoofdoelen en enablers relevant: |
| Concurrerend in volwassen markten | 23) Behoud bestaande markten | | | - Uitstekende vestigingslocatie - Meest veilige en efficiënte afhandeling van alle modaliteiten - Toonaangevend in duurzaamheid van ketens en clusters - Voldoende investerend vermogen voor de lange termijn |
| Koploper in ontwikkeling nieuwe markten | 5) Nieuwe markten | Voortgang biobased projectenfunnel Daadwerkelijk geïnvesteerde euros in nieuwe markten Goedgekeurd investeringsvolume in nieuwe markten door HbR | Oranje €37,1 mln €0 mln | - Partnerships - Mens en organisatie - Innovatie, kennis, arbeid |
| Waardecreatie door (internationale) haven- ontwikkeling | 29) Verbinding met (internationale) groeimarkten | | | |

*[Lees de toelichting bij de KPI's onder Kerncijfers en KPI's](#)

SAMENHANGTABEL (VERVOLG)

| HOOFDDOELEN | MATERIËLE THEMA'S Categorie 1 (nr: 1-10) Categorie 2 (nr: 11-21) Categorie 3 (nr: 22-29) | KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN* | REALISATIE 2016 | BELANGRIJKSTE RISICO'S |
|---|---|---|---|---|
| Uitstekende vestigingslocatie | 11) Level playing field 13) Excellent service niveau voor klant 16) Gezonde omgeving 18) Bereikbaarheid 19) Kwaliteit haven infrastructuur 24) Ruimte voor groei | | | Hoge ketenkosten: hoge aanloop, doorvoer en/of vestigingskosten Beschikbare infrastructuur en bereikbaarheid haven Strengere wetgeving/handhaving |
| Toonaangevend in duurzaamheid van ketens en clusters | 1) CO ₂ -emissies 14) Circulaire economie 26) Ketenvaartverantwoordelijkheid | Voortgang investeringsbeslissing energie-infrastructuur 14% Hernieuwbare energie in 2020, 30% in 2030 Opgesteld vermogen Wind 300MW in 2020 CO ₂ -footprint HbR CO ₂ -emissies haven- en industriecomplex | Oranje 5,1% 194 MW 9,1 kiloton 32,620 megaton | Rotterdamse haven haalt CO ₂ -reductiedoelstellingen niet |
| De meest efficiënte en veilige afhandeling via alle modaliteiten | 2) Veiligheid haven en HbR 3) Kwaliteit scheepvaartafwikkeling 7) Digitalisering 15) Achterlandnetwerken 22) Beveiliging haven en havenobjecten | Aantal Major incidents Safety & environmental index (SEI) ≥ 9,0 Nautische safety index (NSI) ≥ 7,0 Verzuim HbR personeel als gevolg van ongevallen, waarvan verzuim > 1 dag Nautische efficiency index (in ontwikkeling) 10 pilots/proof of concept met users, waarvan 3 naar fase 2 | 0 9,35 7,53 8 n/a 10 pilots gestart, 3 doorontwikkeld | Digitalisering logistieke keten Incident op water en/of land Haven doelwit van cybercrime Terroristische aanslag in haven |
| Voldoende investerend vermogen voor de lange termijn | 27) Financiële stabiliteit HbR | | | |
| Partnerships | 4) Kwaliteit stakeholderdialoog 21) Partnerships | Percentage betrokken en bevrogen medewerkers > 38% klanttevredenheid ≥ 7,5 | 39,5% 7,4 | |
| Innovatie, kennis, arbeid | 9) Kennis en innovatie 10) Werkgelegenheid | 10 nieuw gevestigde startups PortXL 100 klanten betrokken bij Smartport Werkgelegenheid HbR Havengerelateerde werkgelegenheid | 12 55 1.126 Fte 181.220 (2015) | |
| Mens en organisatie | 8) Efficiënte en wendbare organisatie 12) Kwaliteit mensen 17) Veilige en open cultuur 28) Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap | Percentage medewerkers met potentieel Beleving efficiency binnen HbR ≥ 5,3 Percentage Instroom, doorstroom & uitstroom medewerkers Percentage Ziekteverzuim < 4,8% | 61% 5,3 7%, 12,9%, 5,3% 4,23% | Interne organisatie is niet 'Ready for the future' |

*Lees de toelichting bij de KPI's onder Kerncijfers en KPI's

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 2016. Het beschrijft hoe het Havenbedrijf waarde creëert voor zijn stakeholders. Er wordt ingegaan op geselecteerde materiële onderwerpen en beoogt transparant te maken welke bijdrage het Havenbedrijf leverde aan het realiseren van de meest veilige, efficiënte en duurzame haven ter wereld, een ambitie die wij gezamenlijk met partners nastreven. De materiële onderwerpen zijn bepaald zoals hierboven beschreven.

De scope van het maatschappelijk verslag betreft de activiteiten van Havenbedrijf Rotterdam NV. Voor de jaarrekening zijn de internationale deelnemingen van Havenbedrijf Rotterdam op basis van materialiteit vrijgesteld van de consolidatieplicht. De materialiteitsanalyse voor het jaarverslag is eveneens gebaseerd op de activiteiten van Havenbedrijf Rotterdam, exclusief de deelnemingen. Dit betekent concreet dat wij niet rapporteren over maatschappelijke onderwerpen die spelen in de landen waar deze deelnemingen gevestigd zijn.

In het verslagjaar 2016 hebben noch acquisities, noch desinvesteringen plaatsgevonden. Mochten acquisities/desinvesteringen plaatsvinden dan nemen wij deze mee in de scope van ons jaarverslag met ingang van het eerstvolgende rapportagejaar nadat de acquisitie/desinvestering heeft plaatsgevonden.

Eigen bedrijf, havengebied en keten

Het Havenbedrijf Rotterdam beheert en ontwikkelt het Rotterdamse havengebied en wil de positie van haven van wereldklasse handhaven en versterken. Het Havenbedrijf kan op drie gebieden invloed uitoefenen: op het eigen bedrijf, op het havengebied en in de keten. De mate van invloed en het effect op onze omgeving en het milieu variëren per gebied.

| Havenbedrijf Bedrijfsvoering | Bedrijvigheid Haven- en industriecomplex | Keten |
|---------------------------------|---|-----------------|
| Invloed hoog | Invloed redelijk | Invloed beperkt |
| Effect beperkt | Effect redelijk | Effect hoog |

Het effect van onze eigen bedrijfsvoering op de omgeving en het milieu is beperkt. De effecten van onze investeringen in het havengebied en op het transport van en naar het gebied zijn veel groter. Door samenwerking en dialoog met stakeholders oefenen wij onze invloed uit op het havengebied en de (transport)keten. Daaraan besteden wij ook aandacht in dit jaarverslag. De focus ligt hierbij op de prestaties en resultaten van het Havenbedrijf Rotterdam. Maar de scope en reikwijdte zijn breder. De materialiteitsanalyse maakt dit duidelijk. Het merendeel van de materiële thema's speelt op het niveau van het haven- en industriecomplex of keten.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de meest materiële thema's (categorie 1) en geeft aan op welke niveaus een thema speelt. Onder HbR verstaan wij onze eigen bedrijfsvoering inclusief onze inkoopketen. Met HIC wordt het niveau van het haven- en industriecomplex inclusief Dordrecht aangeduid en met keten doelen we op de logistieke keten.

| Thema | Niveau |
|------------------------------------|-----------------|
| CO2-emissies | HbR, HIC, keten |
| Veiligheid haven en HbR | HbR, HIC |
| Kwaliteit Scheepvaartafwikkeling | HIC |
| Kwaliteit Stakeholderdialoog | HIC, keten |
| Nieuwe markten | HIC |
| Groeimarkten | HIC |
| Digitalisering | HbR, HIC, keten |
| Efficiënte en wendbare organisatie | HbR |
| Kennis en innovatie | HbR, HIC |
| Werkgelegenheid | HbR, HIC, keten |

Het overgrote deel van de thema's speelt op het niveau van het haven- en industriecomplex of op het niveau van de keten. Dit betekent dat wij op thema's acteren waarbij de mogelijke impact hoog is, maar onze invloed redelijk tot beperkt. Daarom nemen wij ook informatie op over wat we samen met stakeholders doen binnen het haven- en industriecomplex en de keten. Ook nemen we hier cijfers en KPI's over op zoals CO2-emissies, hernieuwbare energie en opgesteld vermogen wind.

Vergelijkingen andere havens of bedrijven

Waar mogelijk geven wij informatie over onze concurrentiepositie en vergelijkingen met andere havens of bedrijven, zoals bij [Overslag en marktaandeelen 2016](#), [Kwaliteit Haveninfrastructuur](#), (Transparantie) (<https://jaarverslag2016.portofrotterdam.com/haven-en-havenbedrijf-rotter...>), [Efficiënte en wendbare organisatie](#), [Kwaliteit Stakeholderdialoog](#) en [Bereikbaarheid](#). Deze vergelijkingen dienen als reflectie voor onze eigen prestatie en positie. Wij zijn bewust terughoudend met het opnemen van informatie over andere havens en/of andere bedrijven in ons jaarverslag.

Verslaggevingsgrondslagen

Bij het jaarverslag nemen wij de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek in acht. Ook stellen wij ons jaarverslag op in overeenstemming met de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de G4-richtlijn van het Global Reporting Initiative (Core-optie). We sluiten zoveel als mogelijk aan bij het Integrated Reporting Framework van de IIRC.

De verslaggevingsgrondslagen zijn ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. De verslaggevingsgrondslagen voor de belangrijkste kritische prestatie-indicatoren zijn beschreven in Kerncijfers en KPI's. De KPI's zijn gewijzigd te opzichte van de voorgaande jaren. De aanleiding hiervoor is de nieuwe Ondernemingsstrategie 2016-2020.

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 accountantsdienst.

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 accountantsdienst voert periodiek audits uit. Ons controle- en risicobeheersingssysteem staat beschreven in het Hoofdstuk Sturing en Beheersing.

Bronnen

Dit jaarverslag steunt op informatie en daaraan ten grondslag liggende definities en meetmethodes die in ons Management Control Systeem worden gebruikt. Over de geselecteerde materiële thema's en topics zijn data verzameld uit bestaande bronsystemen, managementrapportages (onder andere de kwartaalrapportages aan directie en commissarissen) en andere documentatie van afdelingen binnen het Havenbedrijf Rotterdam. Voor nautische data gebruikten we het operationele systeem van de Havenmeester (HaMIS). Voor commerciële, ruimtelijke, financiële en personele data benutten wij ons ERP-systeem (SAP). Wij onttrekken deze data elk kwartaal aan onze operationele systemen.

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. Havenbedrijf Rotterdam kan weinig tot geen invloed uitoefenen op de totstandkoming ervan. Ten aanzien van de meest materiële aspecten heeft Havenbedrijf Rotterdam vastgesteld dat inherente beperkingen geen materiële invloed uitoefenen op de betrouwbaarheid van de informatie.

In de definitielijst is voor iedere KPI de bron en meetfrequentie opgenomen.

Proces

Om de gewenste kwaliteit in het eindproduct te bereiken, werkte een aantal medewerkers van verschillende afdelingen intensief samen in projectverband. Voor het einde van het jaar 2016 startte het team met het bepalen van materiële onderwerpen, het schrijven van teksten en het onderbouwen van de teksten. Na afloop van het jaar 2016 werden financiële en niet-financiële cijfers toegevoegd en vond een consistentiecheck plaats tussen teksten en cijfers. Op 22 februari 2017 besprak de Algemene Directie het verslag met de Raad van Commissarissen. Op 28 februari 2017 werd het verslag besproken met de Aandeelhouderscommissie waarna publicatie op 7 maart 2017 plaatsvond. De datum van formele vaststelling door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is 20 maart 2017.

Accountantscontrole

Wij hebben ons jaarverslag laten controleren door onze externe accountant. Voor deze controle verzamelden wij interne en externe bronnen om de opgenomen informatie in het verslag te onderbouwen. Wij hebben onze externe accountant opdracht gegeven zekerheid te verschaffen bij het jaarverslag. Bij de opdrachtverstrekking is het jaarverslag onderverdeeld in drie onderdelen:

1. Het verslag (exclusief de managementverklaring) en de Overige informatie
2. De jaarrekening.
3. Inleiding en doorverwijzingen naar de website www.portofrotterdam.com.

Onderdeel 1 'het verslag' betreft de hoofdstukken "Haven en Havenbedrijf", "Externe Omgeving", "Strategie en resultaten" en "Sturing en Beheersing (exclusief de managementverklaring)". Onderdeel 3 is niet in scope voor de controle. De toekomstgerichte informatie en de stakeholderinterviews zijn eveneens uitgesloten van de controle. Naast de controle door de externe accountant is het verslag in overeenstemming met de G4-richtlijnen (Core-optie) voor maatschappelijke verslaggeving van het Global Reporting Initiative (GRI). Het GRI is een niet-gouvernementele organisatie die wereldwijd standaarden ontwikkelt voor maatschappelijke verslaggeving.

Toekomstgerichte informatie

In dit jaarverslag rapporteren wij over inspanningen en realisatie van doelstellingen in 2016. 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.

7.2 Gecombineerde controleverklaring

Gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de jaarrekening en het verslag 2016

Ons oordeel

Ons oordeel over de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Havenbedrijf Rotterdam N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016, 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 2016 van het Havenbedrijf Rotterdam N.V., in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave van het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen, en de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar eindigend op 31 december 2016, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van Havenbedrijf Rotterdam N.V. te Rotterdam ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2016;
- de winst-en-verliesrekening over 2016; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Tevens hebben wij de volgende secties in het jaarverslag 2016 van de vennootschap gecontroleerd:

- Verslag bestaande uit de hoofdstukken "Haven en Havenbedrijf", "Externe omgeving", "Strategie en resultaten" en "Sturing en beheersing" (exclusief de "Managementverklaring"); en
- Overige informatie.

De informatie in deze secties ('het verslag') omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van Havenbedrijf Rotterdam N.V. ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2016.

De informatie in deze secties (hierna: het verslag) omvat een weergave van het beleid en de bedrijfsvoering van Havenbedrijf Rotterdam N.V. ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2016.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in het verslag maken geen onderdeel uit van het verslag zelf dat door ons wordt gecontroleerd. Wij verstrekken geen zekerheid over de informatie buiten dit verslag.

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle van de jaarrekening uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen.

Wij hebben onze controle met betrekking tot het verslag uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'.

Deze controles zijn gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en het verslag' in deze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van Havenbedrijf Rotterdam N.V. zoals vereist in 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 accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA/AA)' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie over de jaarrekening en het verslag voldoende en geschikt is als basis voor onze oordelen over de jaarrekening en het verslag.

Verslaggevingscriteria

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Havenbedrijf Rotterdam N.V. heeft haar verslaggevingscriteria voor het verslag ontwikkeld op basis van de 'G4 Guidelines van het Global Reporting Initiative' (GRI) en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria, zoals toegelicht in sectie "Toelichting op het jaarverslag". De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van deze verslaggevingscriteria. De Algemene directie is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze verslaggevingscriteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Inherente beperkingen bij het onderzoek van het verslag

In het verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van deze verwachtingen door veranderingen in de veronderstellingen. De hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het verslag.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Inleiding;
- Het verslag;
- Overige informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole en de controle betreffende het verslag, of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Algemene directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verantwoordelijkheden van de Algemene directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening en het verslag

De Algemene directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW;
- het opstellen van het verslag in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie 4 van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in sectie “Toelichting op het jaarverslag”, inclusief het identificeren van stakeholders, het bepalen van materiële onderwerpen en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. De door de Algemene directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het verslag en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in paragraaf “Toelichting op het jaarverslag”;
- een zodanige interne beheersing die de Algemene directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en het opstellen van het verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Algemene directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de Algemene directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Algemene directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Algemene directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening en het Verslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven oordelen bij de jaarrekening en het verslag. Onze controleoordelen beogen een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening en het verslag geen afwijkingen van materieel belang 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 deze jaarrekening en het verslag nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden en onze werkzaamheden ten aanzien van het verslag is opgenomen in de bijlage bij onze gecombineerde controleverklaring en assurance-rapport.

Rotterdam, 22 februari 2017

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

drs. I. Bindels RA

Bijlage bij onze gecombineerde controleverklaring over de jaarrekening en assurance-rapport over het verslag 2016 van Havenbedrijf Rotterdam N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring en assurance-rapport hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening en het verslag nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening en het verslag

Wij hebben deze accountantscontrole van de jaarrekening en de controle betreffende het verslag professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden voor de accountantscontrole en de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' voor de controle betreffende het verslag, 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 zijn.

Uitgevoerde werkzaamheden voor de jaarrekening en het verslag

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening en het verslag afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor onze oordelen. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel

-
- controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving alsmede de grondslagen voor het opstellen van het verslag en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door Algemene directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening en het verslag staan, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening en het verslag.
 - Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en het verslag en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening en het verslag een getrouw beeld geven van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Uitgevoerde werkzaamheden specifiek voor de jaarrekening

- Het vaststellen dat de door Algemene directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze controleverklaring 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

Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regelgeving en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en de verschillende thema's van het duurzaamheidsbeleid.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het verslag en het uitvoeren van interne controles op gegevens in het verslag.
- Het toetsen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het verslag.
- Het analytisch evalueren van data en trends aangeleverd voor de onderbouwing van de informatie in het verslag
- Het evalueren van het toepassingsniveau volgens de Sustainability Reporting Guidelines versie 4 van GRI.



Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

7.3 Kerncijfers en KPI's

Overzicht Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's)

Een KPI is materieel voor het rapportagejaar indien deze inzicht geeft in de mate van realisatie van de strategische doelstellingen, ze van toepassing is op een materieel thema en er daadwerkelijk op is gestuurd door het management. Binnen de materiële KPI's is onderscheid aangebracht in kritische prestatie indicatoren en prestatie indicatoren. In de controle door de externe accountant hebben de kritische prestatie indicatoren extra focus gehad. In de KPI-tabel zijn nieuwe KPI's met een * gemerkt.

KPI's

| Thema | Kwalificatie | (Kritische) prestatie indicatoren | Norm 2016 | Realisatie 2016 |
|---|-------------------------------|---|---|---|
| Marktleider in groeiemarkten | Kritische prestatie indicator | Marktaandeel containers (in overslagvolume) | 29,8% | 29,4% |
| | Kritische prestatie indicator | Containervolume via spoor (in TEU)* | +50,000 TEU per jaar | Niet gehaald |
| Koploper in ontwikkeling nieuwe markten | Kritische prestatie indicator | Daadwerkelijk geïnvesteerde euro's in nieuwe markten* | € | € 37,1 mln |
| | Prestatie indicator | Goedgekeurd investeringsvolume in nieuwe markten door Havenbedrijf Rotterdam* | € | € 0 |
| | Prestatie indicator | Voortgang biobased projectenfunnel* | Stoplicht |  |
| CO2-emissies | Kritische prestatie indicator | Voortgang investeringsbeslissing energie infrastructuur* | Stoplicht |  |
| | Prestatie indicator | CO2-footprint Havenbedrijf Rotterdam | geen doelstelling voor 2016 | 9,1 Kton |
| | Prestatie indicator | CO2-emissies haven- en industriecomplex* | aansluiten Klimaatakkoord | 32,620 Mton |
| | Prestatie indicator | % hernieuwbare energie* | 14% in 2020, 30% in 2030 | 5,1% |
| Digitalisering | Prestatie indicator | Opgesteld vermogen wind (in MW)* | 300 MW in 2020 | 194 MW |
| | Kritische prestatie indicator | # pilots/proofs of concept met users* | Start 10 pilots /proof of concept met users | 10 |
| | Kritische prestatie indicator | # pilots naar fase 2* | Van de 10 pilots er 3 doorontwikkelen | 3 |

| Thema | Kwalificatie | (Kritische) prestatie indicatoren | Norm 2016 | Realisatie 2016 |
|------------------------------------|-------------------------------|--|---|---|
| Veiligheid haven en HbR | Kritische prestatie indicator | # Major incidents* | 0 | 0 |
| | Kritische prestatie indicator | Verzuim Havenbedrijf personeel als gevolg van ongevallen (wordt in 2017 doorontwikkeld naar de Lost Time Injury Frequency rate)* | Aantal ongevallen waar het verzuim meer dan 1 dag is. | 8 |
| | Prestatie indicator | Safety & Environmental Index (SEI) | > 9,0 | 9,35 |
| | Prestatie indicator | Nautische Safety Index (NSI) | > 7,0 | 7,53 |
| Kwaliteit scheepvaart afwikkeling | Prestatie indicator | Nautische Efficiency Index in ontwikkeling | volgt in 2017 | - |
| Efficiënte en wendbare organisatie | Kritische prestatie indicator | Toename beleving efficiency binnen Havenbedrijf Rotterdam* | >5,3 | 5,3 |
| | Kritische prestatie indicator | % medewerkers met potentieel om te groeien binnen de organisatie danwel horizontaal als verticaal* | | 61% |
| | Kritische prestatie indicator | % Ziekteverzuim | <4,8% | 4,2% |
| | Prestatie indicator | # Instroom, doorstroom & uitstroom medewerkers (wordt in 2017 doorontwikkeld)* | | Instroom 7% Doorstroom 12,9% Uitstroom 5,3% |
| Werkgelegenheid | Kritische prestatie indicator | Directe en indirecte werkgelegenheid* | | 181.220 |
| | Prestatie indicator | Werkgelegenheid Havenbedrijf Rotterdam* | | 1.126 |
| Kwaliteit stakeholderdialoog | Kritische prestatie indicator | % Betrokken en bevlogen medewerkers* | 38% | 39,5% |
| | Kritische prestatie indicator | Klanttevredenheid* | =>7,5 | 7,4 |

| Thema | Kwalificatie | (Kritische) prestatie indicatoren | Norm 2016 | Realisatie 2016 |
|--------------------|-------------------------------|---|-----------|-----------------|
| Kennis & Innovatie | Kritische prestatie indicator | Aantal nieuw gevestigde start-ups PortXL* | 10 | 12 |
| | Prestatie indicator | Betrokkenheid havenbedrijfsleven bij Smartport* | 100 | 45 |

Toelichting bij de KPI's

Marktleider in groeiemarkten

Marktaandeel containers (in overslagvolume op basis van TEU)

Het marktaandeel van Rotterdam t.a.v. containeroverslag in de Hamburg – Le Havre range wordt berekend op basis van de overslagcijfers van de elf grootste havens in de Hamburg – Le Havre range. De cijfers worden per kwartaal ontvangen van de betreffende havenbedrijven in de Hamburg – Le Havre range. Deze doelstelling wordt per kwartaal gemeten. Informatie komt uit overslag rapportages van de betreffende havens en loopt een kwartaal achter.

Containervolume via spoor (in TEU)

Vergroten marktaandeel in "nieuwe achterlandregio's" en groter aandeel spoor in modal split (+50,000 TEU additioneel spoorvolumes per jaar). Deze doelstelling wordt twee keer per jaar gemeten. De modal split enquête is de bron voor deze doelstelling.

Koploper in ontwikkeling nieuwe markten

Daadwerkelijk geïnvesteerde euro's in nieuwe markten

Daadwerkelijk geïnvesteerde euro's in nieuwe markten. Nieuwe markten wordt gedefinieerd als logistieke ketens waar het Havenbedrijf Rotterdam nog niet actief in was op het moment van het opstellen van de Ondernemingsstrategie in 2015. Dit zijn polymeren, biomassa, biochemicals, ijzererts hub, ruwe olie hub en nieuwe goederensoorten binnen heavy lift project cargo. Per kwartaal worden de investeringen in nieuwe markten gemeten. Uit SAP komt een lijst met de werkelijke gemaakte investeringen op project niveau. Op dit project niveau wordt bepaald welke betrekkingen hebben op nieuwe markten.

Goedgekeurd investeringsvolume in nieuwe markten

De investeringen die zijn goedgekeurd door de Project Board of de Directie met betrekking tot nieuwe markten. Jaarlijks worden de goedgekeurde investeringen geïnventariseerd. Aan de hand van deze lijst wordt bepaald welke investeringen betrekking hebben op nieuwe markten.

Voortgang biobased projectenfunnel

Voortgang wordt gedefinieerd als het nemen van een investeringsbeslissing voor een project die betrekking heeft op de bio-based sector. Er is dan sprake van een faseovergang in de projectfunnel van het Havenbedrijf. Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. De status van de voortgang van de projecten wordt gerapporteerd op basis van een stoplicht.

CO2-emissies

Voortgang investeringsbeslissing energie-infrastructuur

Voortgang wordt gedefinieerd als het nemen van een investeringsbeslissing voor een project die betrekking heeft op energie infrastructuur. Er is dan sprake van een faseovergang in de projectfunnel.

De voortgang wordt per kwartaal gemeten.

CO2-footprint Havenbedrijf Rotterdam

De CO2-footprint is gebaseerd op de ISO 14064 standaard. Scope 1 omvat directe emissies door het verbruik van brandstoffen. Scope 2 omvat de indirecte emissies gerelateerd aan energie- en stadswarmteverbruik. Scope 3 omvat de CO2-uitstoot als gevolg van zakenvluchten en woon-werkverkeer van medewerkers.

CO2-footprint HIC

Totale uitstoot in megaton CO2 door alle verbranding van fossiele brandstoffen binnen de gemeentegrenzen van Rotterdam.

DCMR stelt jaarlijks een rapportage op over de CO2-uitstoot in Rotterdam ten behoeve van de RCI-partners. De rapportage wordt door het Havenbedrijf Rotterdam gebruikt voor de Staat van de Haven waarbij een toets op plausibiliteit en een analyse plaatsvindt. Hierbij is er interactie over de bevindingen met DCMR.

% hernieuwbare energie

Het aandeel van uit hernieuwbare bronnen geproduceerde energie ten opzichte van het totale finaal energiegebruik in het haven- en industriecomplex. Onder hernieuwbare bron wordt verstaan: energie uit wind, zon, aerothermische, geothermische, hydrothermische energie uit de oceanen, waterkracht, biomassa, stortgas, gas van rioolzuiveringsinstallaties en biogassen. Het eindverbruik van energie is de energie die gebruikt wordt door de sectoren industrie, diensten, huishoudens, vervoer en landbouw. Fossiele elektriciteitsopwekking betreft geen finaal energiegebruik en wordt dus buiten beschouwing gelaten. Het bruto eindverbruik is inclusief het (eigen) verbruik van elektriciteit en warmte door de energiesector voor het produceren van elektriciteit en warmte en inclusief het verlies aan elektriciteit en warmte tijdens de distributie en de transmissie. Deze methode ligt vast in de Renewable Energy Directive.

Deze indicator wordt jaarlijks gerapporteerd door DCMR. Dit percentage betreft het aandeel hernieuwbare binnen de gemeentegrenzen van Rotterdam. Voor het haven- en industriecomplex maakt DCMR een aparte berekening voor het Havenbedrijf Rotterdam.

De meetwijze staat vastgelegd in het Protocol Monitoring Hernieuwbare Energie (herziening 2015) van het CBS.

Opgesteld vermogen wind (in MW)

Geïnstalleerd vermogen van de wind energieopwekking in de haven (in Megawatt vermogen).

Deze doelstelling wordt jaarlijks gerapporteerd. De gerealiseerde windturbines en het vermogen wordt gemeten bepaald op basis van professional judgement en/of eventueel het raadplegen van de website van het betreffende windpark.

Digitalisering

Aantal pilots/proofs of concept met users

Het doel is om te starten met tien pilots / proofs of concept met users. Een proof of concept is een idee, een concept of een product dat snel uitgewerkt wordt als demonstratie.

De voortgang wordt per kwartaal gemeten.

Aantal pilots naar fase twee

Van de gestarte pilots worden er drie succesvol doorontwikkeld.

De voortgang wordt per kwartaal gemeten.

Veiligheid haven en Havenbedrijf

Aantal major incidents

Een major Incident is een significant scheepsongeval waarbij er: één of meer betrokken schepen verloren zijn gegaan, afgezien van zeer kleine vaartuigen zoals sloepen of jachten voor zover de schade beperkt blijft tot materiële schade en/of; één of meer dodelijke slachtoffers zijn gevallen en/of; sprake is van grote financiële schade (schade minimaal 1 miljoen euro) en/of; ernstige schade aan het milieu is ontstaan, waaronder we langdurige schade aan het ecosysteem en/of directe ernstige schade voor de volksgezondheid verstaan, vervuiling die niet met eigen middelen is op te ruimen, mede afgemeten aan (inter-) nationale media aandacht en opschaling tot regionaal of landelijk niveau en/of; sprake is van een algehele stremming van de haven langer dan 24 uur of een stremming van essentiële delen van de haven (over land en/of water) voor langer dan 48 uur en/of; sprake is van langdurig negatieve imagoschade.

Deze KPI wordt per kwartaal gemeten. Voorvallen (waaronder morsingen en scheepsongevallen) worden geconstateerd door de verkeersbegeleiding op vaartuigen. Deze worden geregistreerd in HaMIS en gekoppeld aan de scheepsinformatie (identificatie, positie, lading). Op basis van de registratie van de gevolgen bepaalt het systeem de classificatie van het incident.

Verzuim Havenbedrijf personeel als gevolg van ongevallen

Een aan een werknemer in verband met het verrichten van arbeid overkomen ongewilde, plotselinge gebeurtenis, die schade aan de gezondheid tot vrijwel onmiddellijk gevolg heeft gehad en heeft geleid tot meer dan één dag ziekteverzuim, of de dood tot vrijwel onmiddellijk gevolg heeft gehad.

Deze doelstelling wordt per kwartaal gemeten. Bij verzuim door lichamelijk letsel, wordt in de ziekteverzuim opgave de code BEDRIJFSONGEVAL aangegeven in SAP. Dit wordt beheerd door HR.

Safety and Environmental Index (SEI)

De Safety and Environmental Index meet de mate van naleving van de (zee)scheepvaart regels op het gebied van veiligheid en milieu. Dat gebeurt op basis van de bevindingen tijdens inspecties aan boord van schepen en de systematische controle van de mate waarin rederijen en agenturen hun wettelijke administratieve meldplichten naleven. De meetgebieden waaruit de SEI is opgebouwd zijn transportveiligheid, haven-milieuveiligheid, maritieme milieuveiligheid en het kwaliteitsniveau van meldingen SGS.

Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. Tijdens de inspecties worden, aan de hand van wet en regelgeving, operationele instructies en inspectors judgement bijzonderheden vastgelegd bij het betreffende schip in HaMIS op een inspectiechecklist. Met deze ruwe inspectiedata wordt vervolgens de SEI berekend.

Nautische Safety Index (NSI)

De NSI is een indicator die de verkeersveiligheid in de Rotterdamse haven uitdrukt in een cijfer. Hierbij worden de significante scheepsongevallen en daadwerkelijke aanvaringen afgezet tegen het aantal scheepsbezoeken. Een nautisch ongeval wordt beschouwd als significant indien er 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 1 uur of meer.

Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. Elk ongeval wordt geclassificeerd naar ernst. De definities die worden gevolgd stammen uit de 'Code for the investigation of Marine Casualties and Incidents IMO RESOLUTION A.849(20) aangenomen op 27 November 1997'. Iedere maand wordt een score berekend over die bewuste maand met de elf voorgaande maanden. Dit om mogelijke seizoensinvloeden te elimineren. De categorisering van de ongevallen wordt getoetst door een commissie met hierin ook twee externe adviseurs.

Efficiënte en wendbare organisatie

Toename beleving efficiency binnen Havenbedrijf

De score van medewerkers dat het Havenbedrijf Rotterdam als een efficiënte organisatie ervaart. Het medewerkersonderzoek is de bron voor deze doelstelling. Het medewerkersonderzoek wordt om het jaar uitgevaardigd aan de medewerkers. Dit onderzoek wordt door een gecontracteerde externe partij gedaan op verzoek van de afdeling Human Resources.

Percentage medewerkers met potentieel om te groeien binnen de organisatie danwel horizontaal als verticaal

Aantal medewerkers met een potentieel score van +2 FSK, +1 FSK of FSK/ totaal aantal medewerkers dat beoordeeld is*100. FSK staat voor Functionele Salaris Klasse.

De doelstelling wordt eens paar jaar gemeten. De voortgang van medewerkers wordt vastgelegd in MijnKompas. Managers leggen hier onder andere het potentieel van hun medewerkers vast. Dit potentieel wordt bepaald door de manager en in de Ronde tafel sessie vergeleken met scores van andere medewerkers. Na het afronden van de Ronde tafel is de potentieel score definitief.

Percentage ziekteverzuim

Dit wordt berekend op basis van (aantal verzuimdagen in periode/ beschikbare dagen in periode) *100% voor gerapporteerde groep.

Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. Het ziekteverzuim wordt geregistreerd in SAP.

Aantal instroom, doorstroom en uitstroom medewerkers

Medewerkers zijn alle interne medewerkers exclusief stagiaires en commissarissen. Instroom is het aantal nieuwe dienstverbanden/personeelsbestand begin van de periode *100. Uitstroom is het aantal beëindigde dienstverband/personeelsbestand begin van de periode *100. Doorstroom is het aantal doorgestroomde medewerkers/ personeelsbestand begin van de periode * 100. Een medewerker kan doorstromen: binnen de functie (bijvoorbeeld van een C functie naar een B functie); buiten de functie (van de ene naar de andere functie binnen dezelfde afdeling of naar een andere afdeling) of naar een andere afdeling (zelfde functie of functie met dezelfde Functionele Salaris Klasse (FSK) bij een andere afdeling).

Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. De in-, door-, en uitstroom wordt SAP BW gehaald. Dit systeem is aangesloten op SAP (HR) waar de in-, door-, en uitstroom in wordt vastgelegd van het personeelsbestand.

Werkgelegenheid

Directe en indirecte werkgelegenheid

Directe werkgelegenheid in de haven wordt gemeten door op bedrijfsniveau het aantal arbeidsplaatsen te meten. Er zijn drie categorieën arbeid: knooppuntfunctie gerelateerde werkgelegenheid in de haven zoals overslag en opslag van goederen en de planning van transport; direct gerelateerd aan de zeehaven voor de aan- en afvoer van goederen per spoor, binnenvaart, weg en pijpleiding; werkgelegenheid bij bedrijven in productie, handel en dienstverlening die direct aan de zeehaven gerelateerd is en daar gevestigd zijn. Indirecte werkgelegenheid: de achterwaartse werkgelegenheidseffecten van de inkopen die havenbedrijven doen in de Nederlandse economie.

De gegevens van deze doelstelling worden uit de Havenmonitor gehaald. De Havenmonitor wordt jaarlijks in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu door RHV-Erasmus Universiteit opgesteld om de economische betekenis van de Nederlandse zeehavens te berekenen. De Havenmonitor rapporteert de cijfers tot aan één jaar voor het huidige jaar.

Werkgelegenheid Havenbedrijf

Gemiddeld aantal medewerkers in dienst van het HbR gedurende het rapportage jaar.

Deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. Het gemiddelde aantal medewerkers wordt uit SAP BW gehaald. Het personeelsbestand staat geregistreerd in SAP.

Kwaliteit stakeholder dialoog

Uitkomst medewerkersonderzoek – percentage betrokken en bevlogen medewerkers

Het percentage van de medewerkers dat werkt vanuit een positieve motivatie en betrokken is bij het bedrijf.

Deze KPI wordt om het jaar gemeten als het medewerkersonderzoek plaatsvindt. Dit onderzoek wordt door een gecontracteerde externe partij gedaan op verzoek van de afdeling Human Resources.

Uitkomst klantbelevingsonderzoek

Het klantbelevingsonderzoek wordt gehouden onder onze klanten. We vragen hoe tevreden zij zijn over onze dienstverlening en waar ze verbetermogelijkheden zien.

Het streven is om de twee jaar een klantonderzoek te houden. De afdeling Commercie is in de lead voor het uitvoeren van het klantonderzoek. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een gecontracteerd extern onafhankelijk bureau.

Kennis en innovatie

Aantal nieuw gevestigde start-ups

Het aantal nieuwe start-ups dat zich gevestigd heeft in de haven van Rotterdam na het doorlopen van het programma van PortXL.

Deze doelstelling wordt een keer per jaar gemeten op basis van het aantal startups die het PortXL programma doorloopt.

Betrokkenheid bedrijfsleven bij SmartPort

Het aantal bedrijven (cumulatief en actueel) dat deelneemt in goedgekeurde projecten op basis van formele contracten.

De voortgang van deze doelstelling wordt per kwartaal gerapporteerd. De gegevens van alle goedgekeurde projecten worden in de administratie van SmartPort weergegeven.

Kerncijfers

Overslag

Overslag Rotterdamse haven*

| (Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen) | 2015 | 2016 | Verschil (aantal) | Verschil (%) |
|---|----------------|----------------|-------------------|--------------|
| Ertsen en schroot | 33.865 | 31.229 | -2.636 | -7,8% |
| Kolen | 30.691 | 28.443 | -2.248 | -7,3% |
| Agribulk | 10.834 | 10.449 | -385 | -3,6% |
| Biomassa | 75 | 56 | -19 | -24,6% |
| Overig droog massagoed | 12.274 | 12.123 | -151 | -1,2% |
| Subtotaal Droog Massagoed | 87.739 | 82.301 | -5.438 | -6,2% |
| Ruwe olie | 103.091 | 101.858 | -1.233 | -1,2% |
| Minerale olieproducten | 88.496 | 88.761 | 265 | 0,3% |
| LNG | 2.307 | 1.705 | -602 | -26,1% |
| Overig nat massagoed | 30.746 | 31.195 | 449 | 1,5% |
| Subtotaal Nat Massagoed | 224.640 | 223.519 | -1.121 | -0,5% |
| TOTAAL MASSAGOED | 312.379 | 305.820 | -6.559 | -2,1% |
| Deepsea | 80.935 | 81.322 | 387 | 0,5% |
| Feeder | 19.266 | 20.471 | 1.205 | 6,3% |
| Shortsea | 26.044 | 25.270 | -774 | -3,0% |
| Containers | 126.245 | 127.063 | 818 | 0,6% |
| Roll on/roll off | 22.030 | 22.412 | 382 | 1,7% |
| Overig stukgoed | 5.709 | 5.881 | 172 | 3,0% |
| Breakbulk | 27.739 | 28.293 | 554 | 2,0% |
| TOTAAL STUKGOED | 153.984 | 155.356 | 1.372 | 0,9% |
| TOTALE OVERSLAG | 466.363 | 461.176 | -5.187 | -1,1% |
| Totaal in aantallen containers | 7.329.640 | 7.413.548 | 83.908 | 1,1% |
| Totaal in aantallen TEU | 12.234.535 | 12.385.168 | 150.633 | 1,2% |

*Inclusief overslag terminals noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslag betreft voor 2016 ca. 3,5% van het totale overslagvolume van de aan-en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan 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) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ertsen en schroot | 32.742 | 35.944 | 34.075 | 33.865 | 31.229 |
| Kolen | 25.282 | 30.675 | 30.401 | 30.691 | 28.443 |
| Agribulk | 8.050 | 10.318 | 11.266 | 10.834 | 10.449 |
| Biomassa | - | 475 | 281 | 75 | 56 |
| Overig droog massagoed | 12.029 | 12.249 | 12.850 | 12.274 | 12.123 |
| Subtotaal Droog Massagoed | 78.103 | 89.186 | 88.593 | 87.739 | 82.301 |
| Ruwe olie | 98.324 | 91.054 | 95.388 | 103.091 | 101.858 |
| Minerale olieproducten | 81.814 | 81.608 | 75.006 | 88.496 | 88.761 |
| LNG | 560 | 756 | 1.206 | 2.307 | 1.705 |
| Overig nat massagoed | 33.515 | 33.381 | 30.899 | 30.746 | 31.195 |
| Subtotaal Nat Massagoed | 214.213 | 206.799 | 202.498 | 224.640 | 223.519 |
| TOTAAL MASSAGOED | 292.316 | 295.986 | 291.091 | 312.379 | 305.820 |
| Deepsea | 81.271 | 78.041 | 82.650 | 80.935 | 81.322 |
| Feeder | 21.607 | 18.650 | 18.993 | 19.266 | 20.471 |
| Shortsea | 22.550 | 24.559 | 25.954 | 26.044 | 25.270 |
| Containers | 125.428 | 121.250 | 127.598 | 126.245 | 127.063 |
| Roll on/roll off | 17.919 | 18.512 | 20.005 | 22.030 | 22.412 |
| Overig stukgoed | 5.865 | 4.716 | 6.039 | 5.709 | 5.881 |
| Breakbulk | 23.784 | 23.228 | 26.044 | 27.739 | 28.293 |
| TOTAAL STUKGOED | 149.211 | 144.478 | 153.642 | 153.984 | 155.356 |
| TOTALE OVERSLAG | 441.527 | 440.464 | 444.733 | 466.363 | 461.176 |
| Totaal in aantallen containers | 7.183.675 | 7.006.301 | 7.386.528 | 7.329.640 | 7.413.548 |
| Totaal in aantallen TEU | 11.865.916 | 11.621.249 | 12.297.570 | 12.234.535 | 12.385.168 |

*Genoemde overslagcijfers zijn inclusief de overslag op de terminals aan de noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Deze overslag cijfers voor 2016 ca. 3,5% van het totale overslagvolume van de aan-en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan 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) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ertsen en schroot | 30.563 | 33.161 | 32.221 | 31.493 | 29.328 |
| Kolen | 24.821 | 30.388 | 29.926 | 30.378 | 28.203 |
| Agribulk | 7.006 | 8.849 | 9.981 | 9.672 | 9.700 |
| Biomassa | - | 435 | 273 | 61 | 56 |
| Overig droog massagoed | 10.012 | 8.981 | 9.021 | 8.697 | 8.634 |
| Subtotaal Droog Massagoed | 72.402 | 81.814 | 81.421 | 80.302 | 75.921 |
| Ruwe olie | 98.247 | 90.440 | 94.984 | 101.723 | 100.774 |
| Minerale olieproducten | 44.987 | 46.276 | 42.527 | 49.045 | 46.980 |
| LNG | 560 | 571 | 763 | 1.456 | 1.040 |
| Overig nat massagoed | 20.590 | 19.839 | 19.128 | 19.013 | 19.010 |
| Subtotaal Nat Massagoed | 164.385 | 157.126 | 157.402 | 171.237 | 167.804 |
| TOTAAL MASSAGOED | 236.787 | 238.940 | 238.824 | 251.539 | 243.725 |
| Deepsea | 40.252 | 40.466 | 43.192 | 41.688 | 42.728 |
| Feeder | 11.265 | 9.482 | 9.520 | 10.203 | 10.820 |
| Shortsea | 9.171 | 9.781 | 10.480 | 10.479 | 10.153 |
| Containers | 60.688 | 59.729 | 63.193 | 62.369 | 63.701 |
| Roll on/roll off | 8.720 | 8.851 | 9.139 | 9.761 | 9.631 |
| Overig stukgoed | 3.917 | 3.248 | 4.022 | 3.910 | 4.138 |
| Breakbulk | 12.637 | 12.099 | 13.161 | 13.671 | 13.769 |
| TOTAAL STUKGOED | 73.325 | 71.828 | 76.354 | 76.040 | 77.470 |
| TOTAAL AANVOER | 310.112 | 310.768 | 315.178 | 327.579 | 321.195 |
| Totaal in aantallen containers | 3.679.771 | 3.634.620 | 3.853.169 | 3.522.033 | 3.866.499 |
| Totaal in aantallen TEU | 6.078.355 | 6.032.516 | 6.415.409 | 6.351.594 | 6.447.720 |

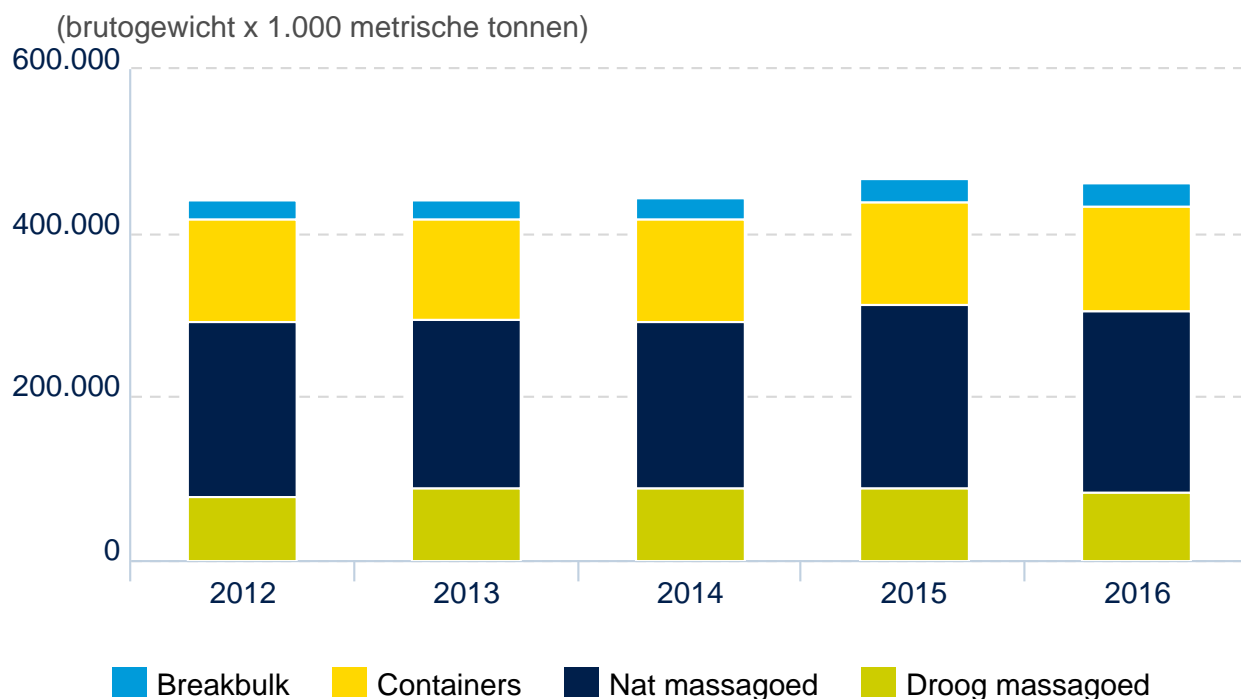
*Genoemde overslagcijfers zijn inclusief de overslag op terminals aan de noordzijde van de rivier (Hoek van Holland, Schiedam, Vlaardingen). Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt niet in de financiële verslaggeving meegenomen.

Afvoer goederen in de haven van Rotterdam*

| (Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ertsen en schroot | 2.178 | 2.783 | 1.854 | 2.372 | 1.900 |
| Kolen | 461 | 287 | 475 | 313 | 240 |
| Agribulk | 1.044 | 1.469 | 1.286 | 1.162 | 750 |
| Biomassa | - | 40 | 8 | 13 | - |
| Overig droog massagoed | 2.018 | 2.794 | 3.548 | 3.591 | 3.489 |
| Subtotaal Droog Massagoed | 5.701 | 7.373 | 7.172 | 7.437 | 6.379 |
| Ruwe olie | 77 | 614 | 403 | 1.367 | 1.084 |
| Minerale olieproducten | 36.827 | 35.332 | 32.479 | 39.451 | 41.781 |
| LNG | - | 185 | 443 | 852 | 665 |
| Overig nat massagoed | 12.925 | 13.542 | 11.771 | 11.733 | 12.185 |
| Subtotaal Nat Massagoed | 49.828 | 49.673 | 45.096 | 53.403 | 55.715 |
| TOTAAL MASSAGOED | 55.529 | 57.046 | 52.267 | 60.840 | 62.094 |
| Deepsea container | 41.019 | 37.576 | 39.458 | 39.247 | 38.594 |
| Feeder containers | 10.342 | 9.168 | 9.473 | 9.063 | 9.652 |
| Shortsea container | 13.379 | 14.778 | 15.474 | 15.566 | 15.117 |
| Containers | 64.740 | 61.522 | 64.405 | 63.876 | 63.363 |
| Roll on/roll off | 9.199 | 9.661 | 10.866 | 12.269 | 12.781 |
| Overig stukgoed | 1.948 | 1.467 | 2.017 | 1.799 | 1.743 |
| Breakbulk | 11.146 | 11.128 | 12.883 | 14.068 | 14.524 |
| TOTAAL STUKGOED | 75.886 | 72.650 | 77.288 | 77.944 | 77.887 |
| TOTAAL AFVOER | 131.415 | 129.696 | 129.555 | 138.784 | 139.981 |
| Totaal in aantallen containers | 3.503.904 | 3.371.681 | 3.533.359 | 3.807.607 | 3.547.049 |
| Totaal in aantallen TEU | 5.787.561 | 5.588.733 | 5.882.161 | 5.882.941 | 5.937.448 |

*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) | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rotterdam (Nederland) | 434,6 | 441,5 | 440,5 | 444,7 | 466,4 |
| Antwerpen (Belgie) | 187,2 | 184,1 | 190,8 | 199,0 | 208,4 |
| Hamburg (Duitsland) | 132,2 | 130,9 | 139,1 | 145,7 | 137,8 |
| Amsterdam (Nederland) | 93 | 94,3 | 95,7 | 97,8 | 96,5 |
| Bremerhaven (Duitsland) | 80,6 | 84 | 78,8 | 78,3 | 73,4 |
| Le Havre (Frankrijk) | 67,6 | 63,5 | 67,2 | 66,9 | 68,3 |
| Duinkerken (Frankrijk) | 47,5 | 47,6 | 43,6 | 47,1 | 46,6 |
| Zeebrugge (Belgie) | 47 | 43,5 | 42,8 | 42,5 | 38,3 |
| Zeeland Seaports (Nederland) | 35,5 | 34 | 33 | 35,1 | 33,1 |
| Gent (Belgie) | 27,2 | 26,3 | 26 | 25,9 | 26,4 |
| Wilhelmshaven (Duitsland) | 23 | 26,2 | 24,5 | 24,2 | 29,0 |

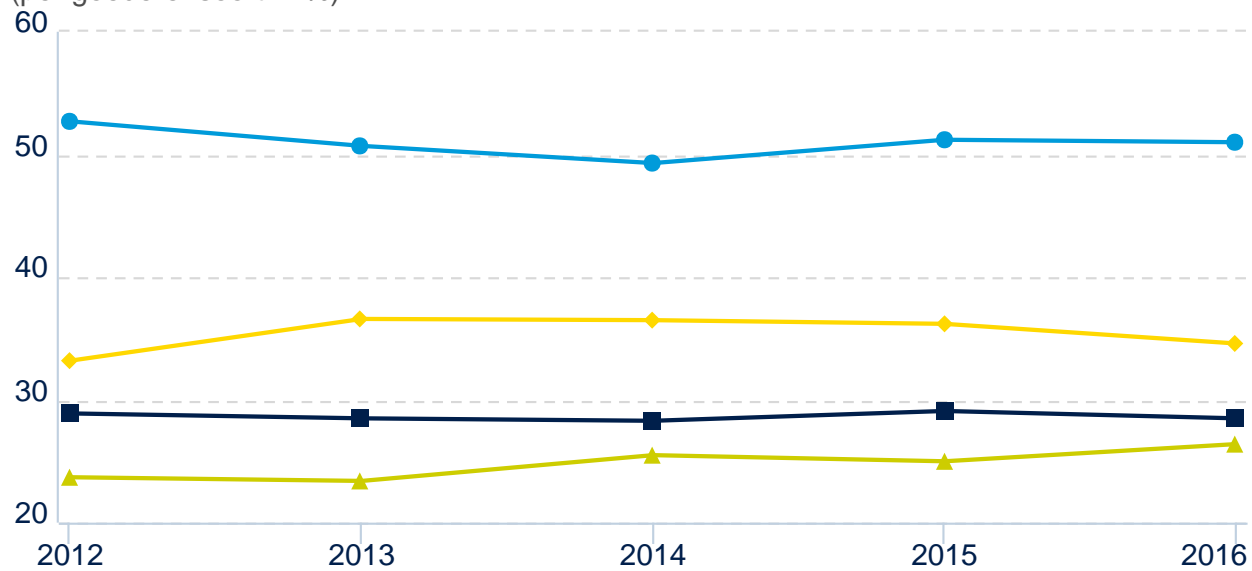
* Overslag 2016 andere havens pas na het eerste kwartaal beschikbaar

* Bron: havens Hamburg - Le Havre range

Marktaandeel

Marktaandeel Rotterdam per goederensoort in Hamburg-Le-Havre range*

(per goederensoort in %)

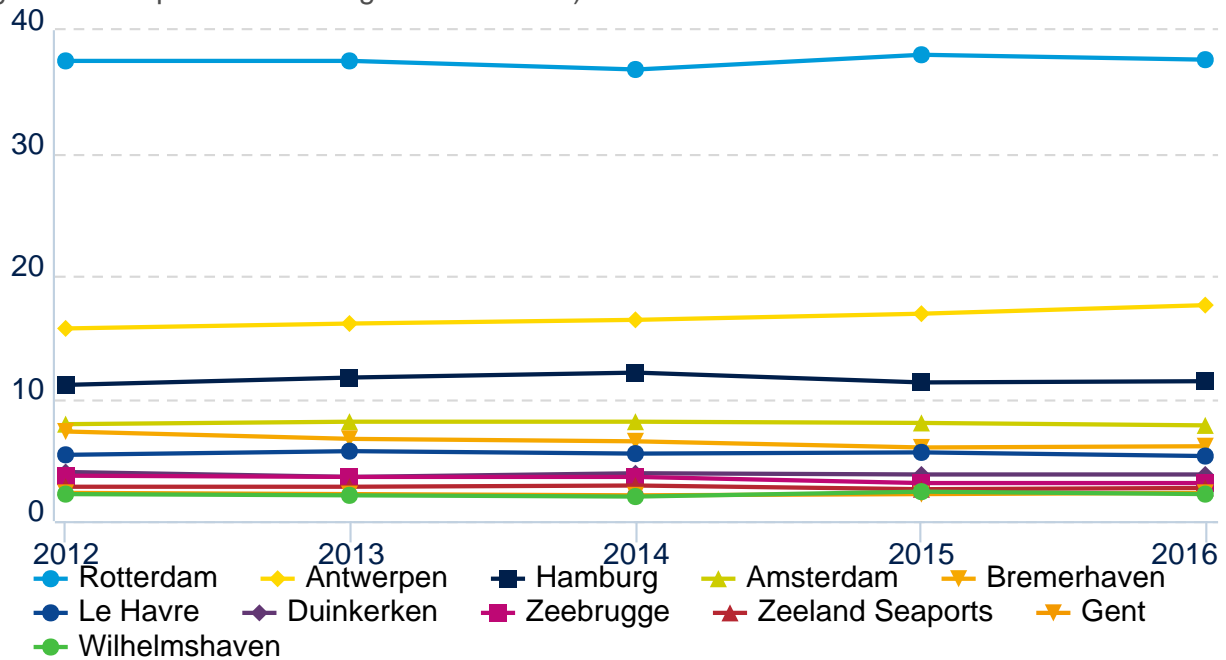


—●— Nat massagoed —◆— Droog massagoed —■— Containers —▲— Breakbulk

De marktaandelen zijn gebaseerd op overslagcijfers t/m het derde kwartaal.

Ontwikkeling marktaandeel Hamburg-Le Havre range

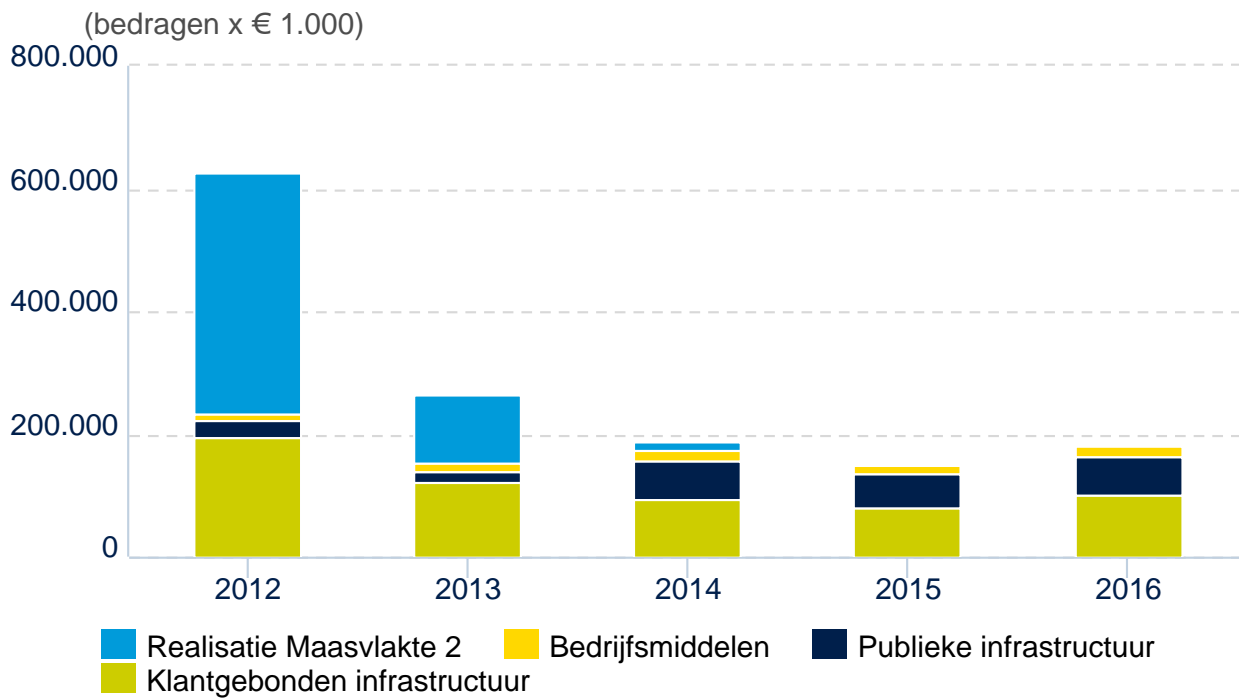
(gebaseerd op totale overslag in tonnen in %)



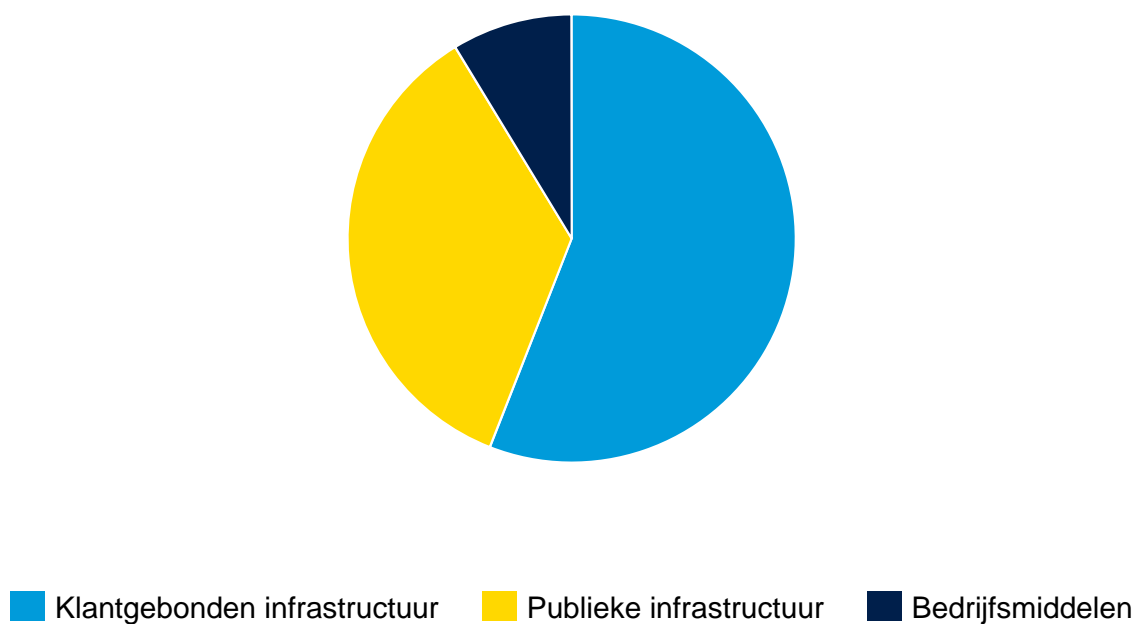
De marktaandeel zijn gebaseerd op de overslagcijfers t/m het derde kwartaal.

Investerings

Investeringsuitgaven Havenbedrijf Rotterdam - per type

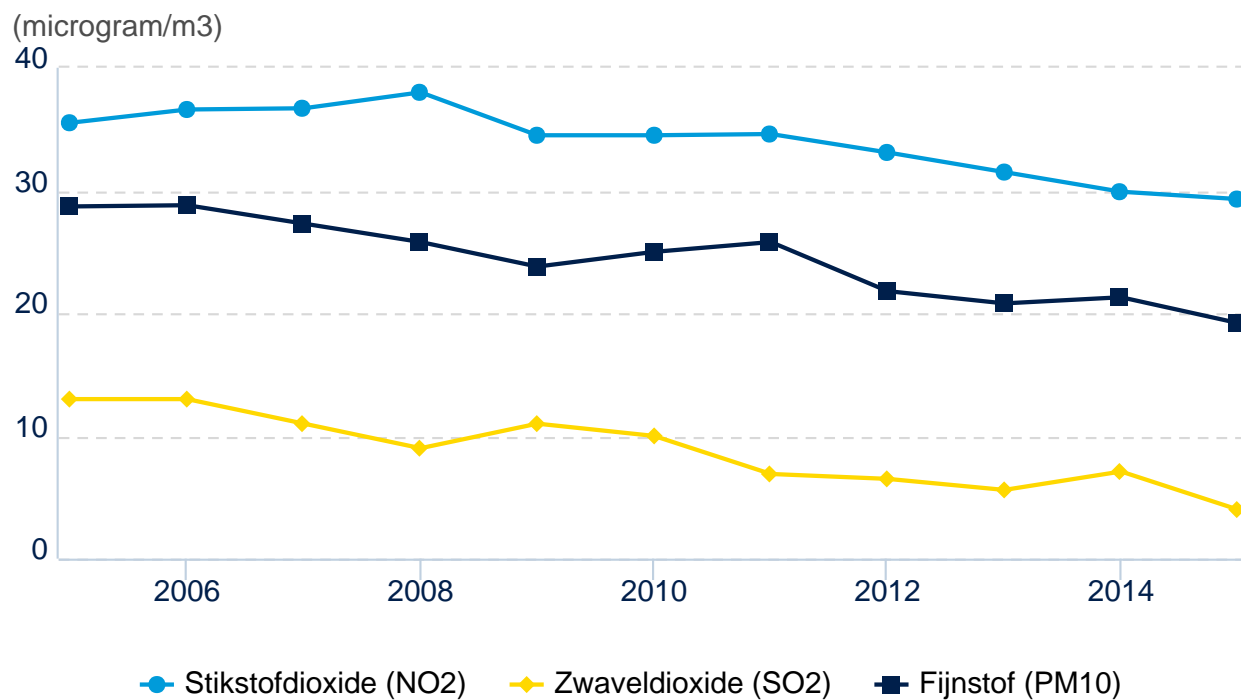


Investerings per type (2016)



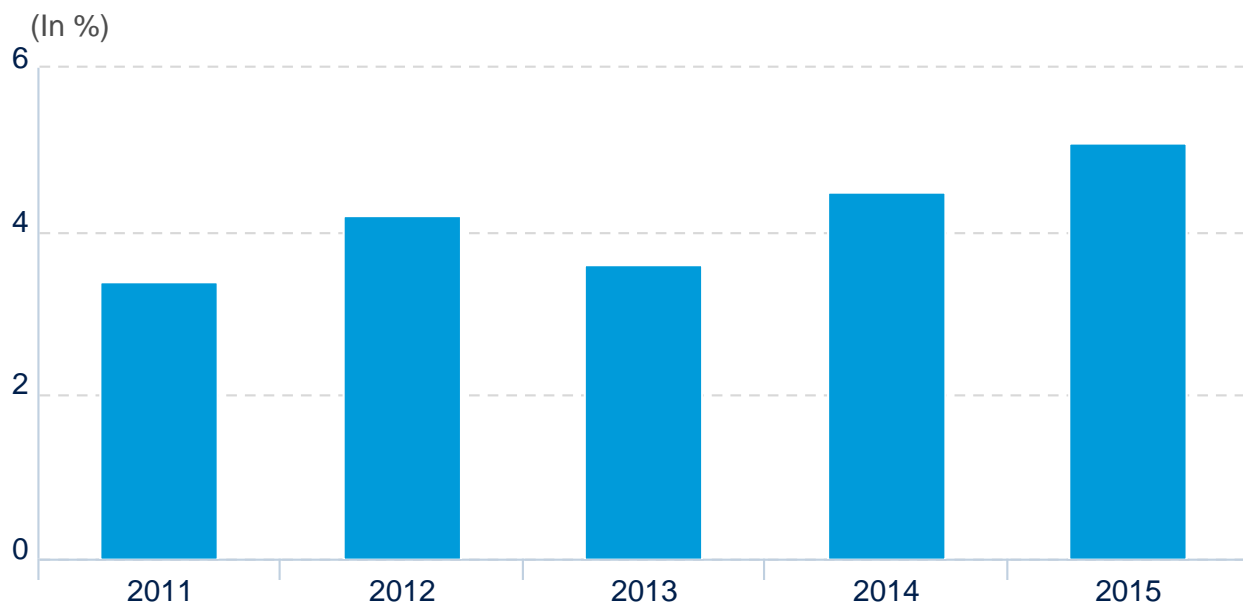
Luchtkwaliteit

Concentratie NO₂, SO₂ en PM₁₀ in regio (jaargemiddeldes)



Hernieuwbare bronnen

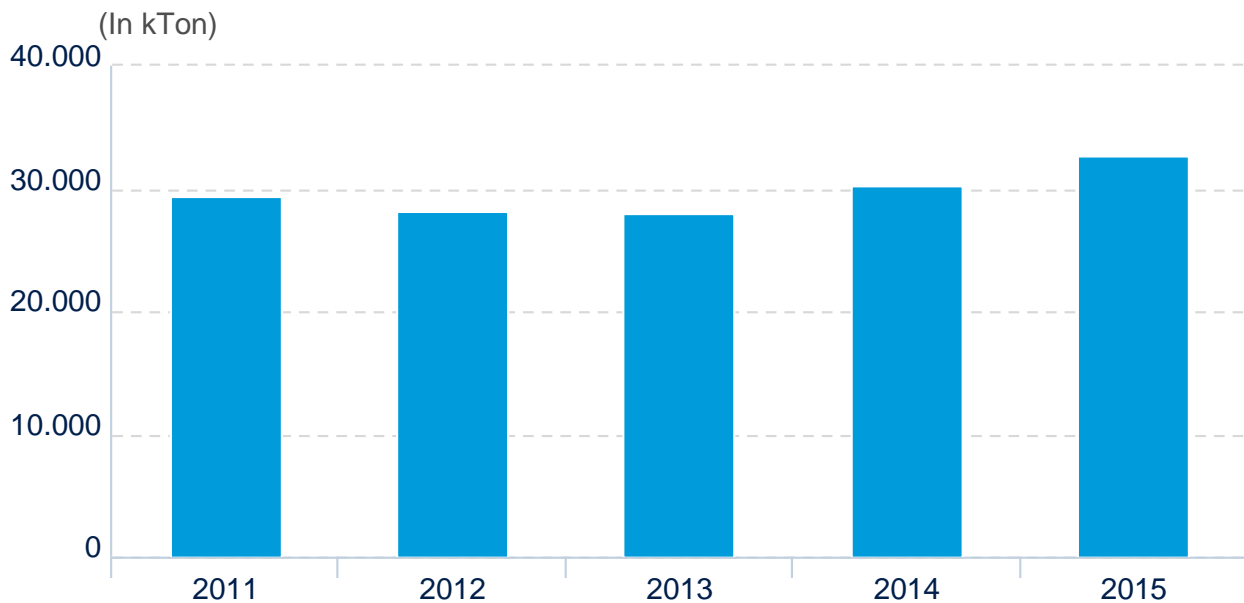
Aandeel energie uit hernieuwbare bronnen haven



Bron: RCI

CO2-emissies

CO2-uitstoot regio Rotterdam



Bron: DCMR

CO2-footprint Havenbedrijf Rotterdam

| In kTon | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Scope 1 | 6,8 | 6,4 | 6,1 | 6,1 | 6,0 | 6,2 | 6,3 |
| Scope 2 | 0,7 | 0,4 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,1 | 0,1 |
| Scope 3 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,5 | 2,7 |
| Totaal | 9,9 | 9,2 | 9,2 | 9,2 | 9,1 | 8,8 | 9,1 |

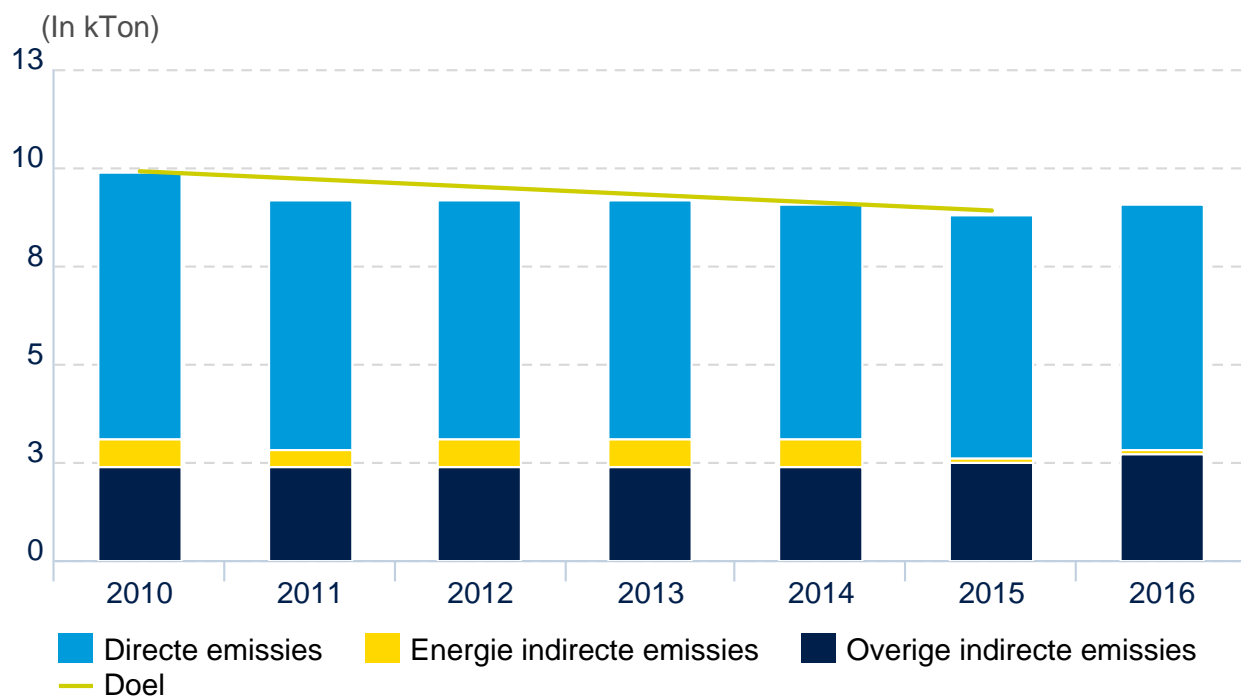
De footprint is gebaseerd op de **ISO 14064**-standaard. In 2016 maakten wij gebruik van dezelfde scope-indeling als in vorige jaren:

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

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Bezoeken | | | | | |
| Tankschepen | 9.422 | 8.869 | 8.254 | 8.466 | 8.133 |
| Droge bulk | 1.034 | 1.117 | 1.084 | 1.067 | 1.080 |
| General Cargo | 7.278 | 9.331 | 9.326 | 9.413 | 9.577 |
| Volcontainer | 8.117 | 7.262 | 7.525 | 7.270 | 7.393 |
| Overige* | 6.206 | 2.869 | 2.838 | 2.906 | 2.839 |
| Totaal | 32.057 | 29.448 | 29.027 | 29.122 | 29.022 |

Veilig

| | | | | | |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nautische Safety Index** | - | - | - | - | 7,53 |
| Scheepsbewegingen | 79.487 | 77.025 | 75.107 | 76.527 | 76.048 |
| Safety Environmental Index (SEI) | 9,1 | 9,1 | 9,0 | 9,2 | 9,4 |

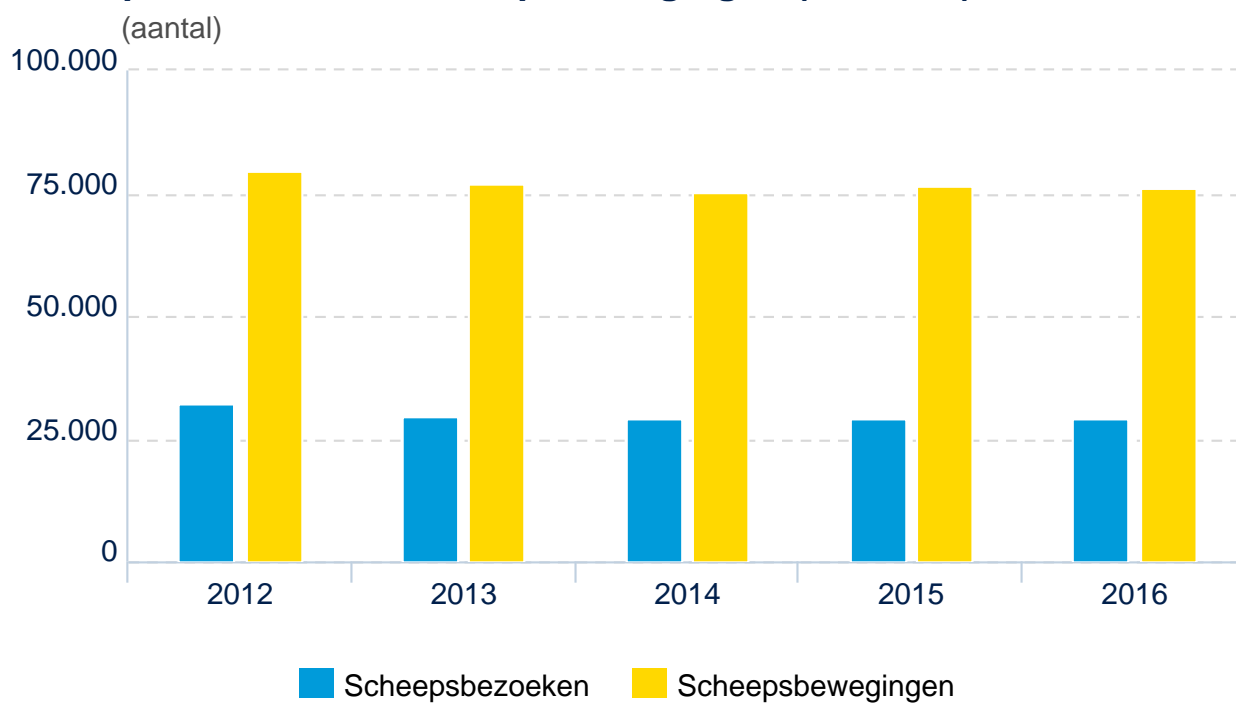
Schoon

| | | | | | |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| WATERverontreinigingen | 192 | 215 | 206 | 221 | 201 |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|

*Door de ingebruikname van een nieuw systeem (HaMIS ipv IVS) zijn sommige schepen sinds medio 2013 anders ingedeeld. Schepen die in de overige klasse vielen, zijn sinds 2013 met name ingedeeld in de klasse 'general cargo'.

**Door een gewijzigde rekenmethode wijkt de NSI 2016 sterk af ten opzichte van voorafgaande periodes. De periode 2012-2015 is gelijk gesteld aan het rapportcijfer 7. De score van 2016 is een vergelijk met de scores die tot stand zijn gekomen in de periode 2012-2015.

Scheepsbezoeken en scheepsbewegingen (zeevaart)

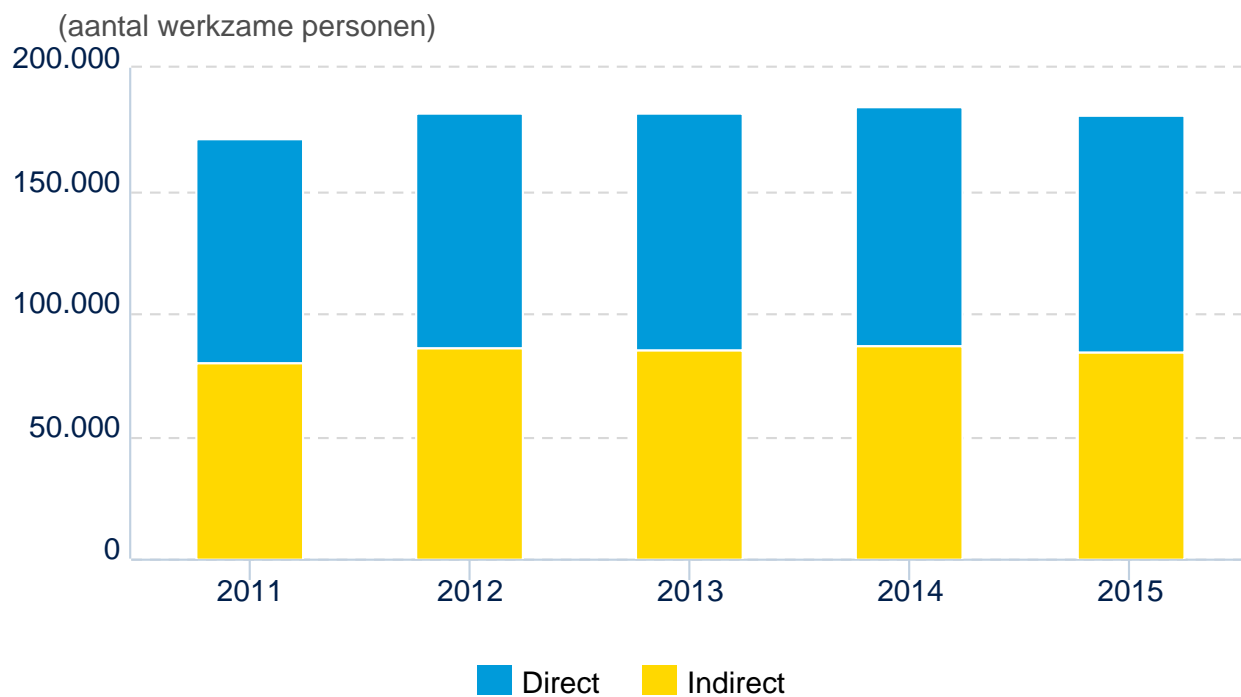


*Een scheepsbezoek is de fysieke binnenkomst van een aangemeld zeeschip in de Rotterdamse haven.

**Scheepsbewegingen zijn feitelijk plaatsgevonden reizen binnen een scheepsbezoek.

Werkgelegenheid

Werkgelegenheid haven Rotterdam (incl. Dordrecht)



Mens en organisatie

Historisch overzicht personeel

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Verhouding parttime/fulltime | | | | | |
| Parttime - DHMR | 28 | 27 | 27 | 25 | 28 |
| Parttime - Overig | 115 | 112 | 121 | 123 | 116 |
| Parttime - Totaal | 143 | 139 | 148 | 148 | 144 |
| Fulltime - DHMR | 444 | 441 | 440 | 438 | 434 |
| Fulltime - Overig | 562 | 538 | 540 | 527 | 552 |
| Fulltime - Totaal | 1.006 | 979 | 980 | 965 | 986 |
| Totaal | 1.149 | 1.118 | 1.128 | 1.113 | 1.130 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Verhouding man-vrouw - Totaal | | | | | |
| Man - DHMR | 439 | 435 | 433 | 425 | 419 |
| Man - Overig | 431 | 411 | 412 | 406 | 420 |
| Man - Totaal | 870 | 846 | 845 | 831 | 839 |
| Vrouw - DHMR | 33 | 33 | 34 | 38 | 43 |
| Vrouw - Overig | 246 | 239 | 249 | 244 | 248 |
| Vrouw - Totaal | 279 | 272 | 283 | 282 | 291 |
| Totaal | 1.149 | 1.118 | 1.128 | 1.113 | 1.130 |

| | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Verhouding man-vrouw - Management | | | | | |
| Man management - DHMR | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 |
| Man management - Overig | 53 | 47 | 51 | 51 | 56 |
| Man management - Totaal | 59 | 53 | 57 | 56 | 62 |
| Vrouw management - DHMR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Vrouw management - Overig | 11 | 14 | 12 | 11 | 15 |
| Vrouw management - Totaal | 12 | 15 | 13 | 12 | 16 |
| Totaal | 71 | 68 | 70 | 68 | 78 |

| | | | | | |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Leeftijd - DHMR | | | | | |
| < 30 jaar | 35 | 27 | 28 | 27 | 21 |
| 30 - 39 jaar | 82 | 82 | 83 | 84 | 86 |
| 40 - 49 jaar | 139 | 133 | 128 | 120 | 121 |
| 50 - 60 jaar | 193 | 196 | 191 | 185 | 182 |
| > 60 jaar | 23 | 30 | 37 | 47 | 52 |
| Totaal | 472 | 468 | 467 | 463 | 462 |

| | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Leeftijd - Overig | | | | | |
| < 30 jaar | 46 | 27 | 34 | 39 | 50 |
| 30 - 39 jaar | 206 | 191 | 177 | 166 | 165 |

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 40 - 49 jaar | 224 | 224 | 235 | 230 | 221 |
| 50 - 60 jaar | 177 | 177 | 174 | 170 | 185 |
| > 60 jaar | 24 | 31 | 41 | 45 | 47 |
| Totaal | 677 | 650 | 661 | 650 | 668 |

Dienstjaren - DHMR

| | | | | | |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 0 - 5 jaar | 65 | 58 | 56 | 56 | 66 |
| 6 - 10 jaar | 64 | 51 | 44 | 49 | 47 |
| 11 - 15 jaar | 54 | 69 | 86 | 78 | 72 |
| > 15 jaar | 289 | 290 | 281 | 280 | 277 |
| Totaal | 472 | 468 | 467 | 463 | 462 |

Dienstjaren - Overig

| | | | | | |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 0 - 5 jaar | 285 | 262 | 227 | 202 | 225 |
| 6 - 10 jaar | 122 | 106 | 135 | 156 | 150 |
| 11 - 15 jaar | 112 | 125 | 129 | 114 | 106 |
| > 15 jaar | 158 | 157 | 170 | 178 | 187 |
| Totaal | 677 | 650 | 661 | 650 | 668 |

Ziekteverzuim

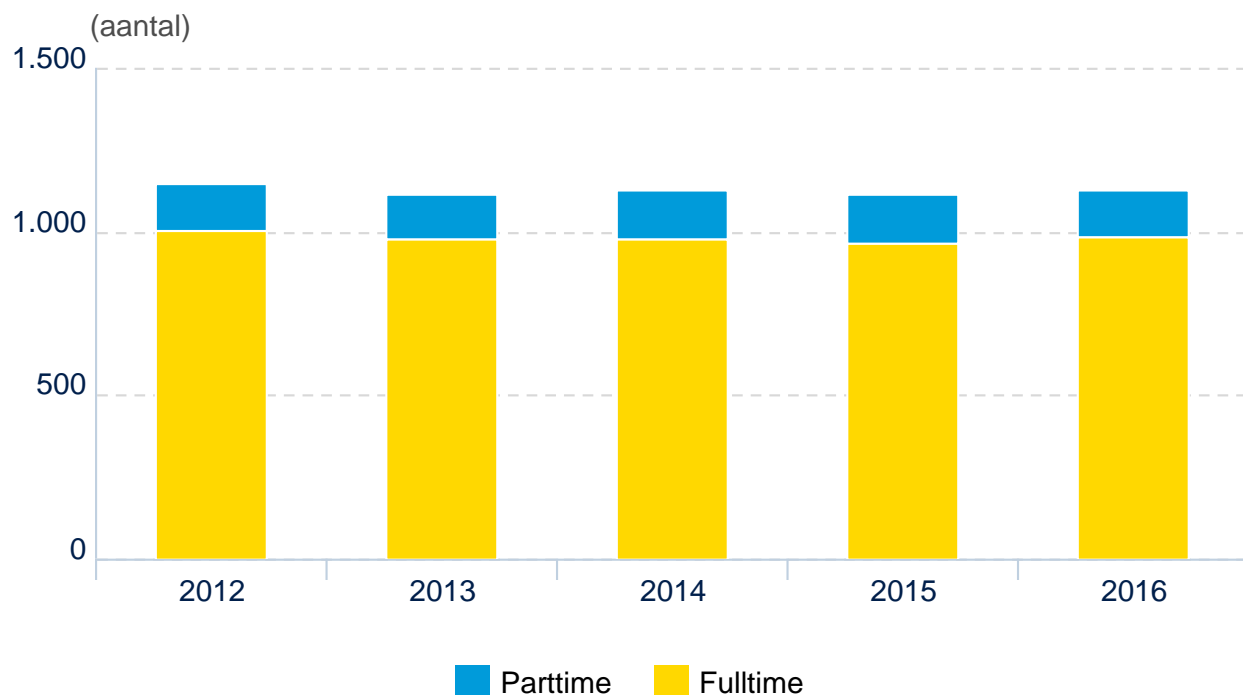
| | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ziekteverzuimpercentage - DHMR | 5,73% | 4,68% | 4,34% | 6,28% | 5,75% |
| Ziekteverzuimpercentage - Overig | 3,30% | 3,15% | 3,21% | 3,04% | 3,29% |
| Ziekteverzuimpercentage - Totaal | 4,35% | 3,78% | 3,68% | 4,10% | 4,23% |

Gemiddelde leeftijd (jaren)

| | | | | | |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Alle medewerkers - DHMR | 46,6 | 47,4 | 47,5 | 47,9 | 48,2 |
| Alle medewerkers - Overig | 43,8 | 44,6 | 44,8 | 44,8 | 44,8 |
| Alle medewerkers - Totaal | 45,0 | 45,8 | 45,9 | 46,1 | 46,2 |
| Management - DHMR | 47,7 | 48,7 | 49,7 | 51,0 | 51,6 |
| Management - Overig | 47,6 | 47,8 | 47,7 | 48,1 | 47,4 |
| Management - Totaal | 47,6 | 47,9 | 47,9 | 48,4 | 47,7 |
| Nieuwe medewerkers - DHMR | 31,7 | 33,9 | 31,5 | 33,4 | 32,8 |
| Nieuwe medewerkers - Overig | 36,0 | 38,9 | 35,9 | 34,9 | 34,6 |
| Nieuwe medewerkers - Totaal | 35,6 | 37,9 | 34,9 | 34,6 | 34,2 |

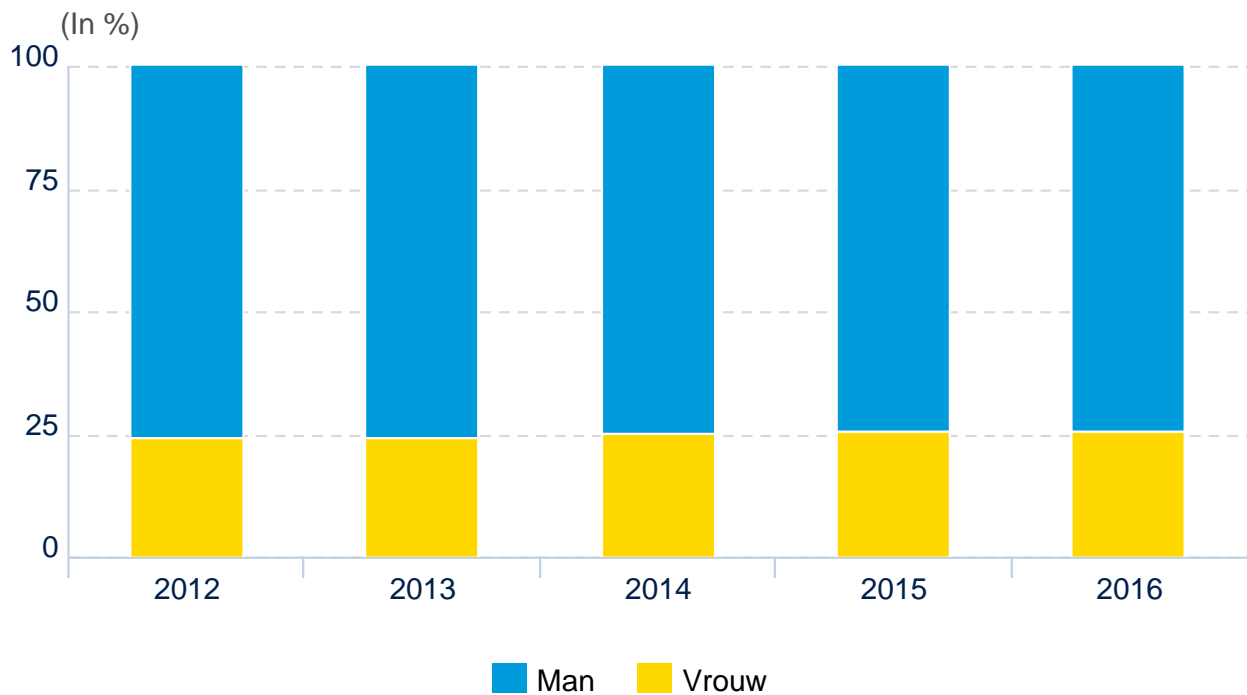
Verhouding parttime/fulltime

Verhouding parttime/fulltime-Havenbedrijf totaal

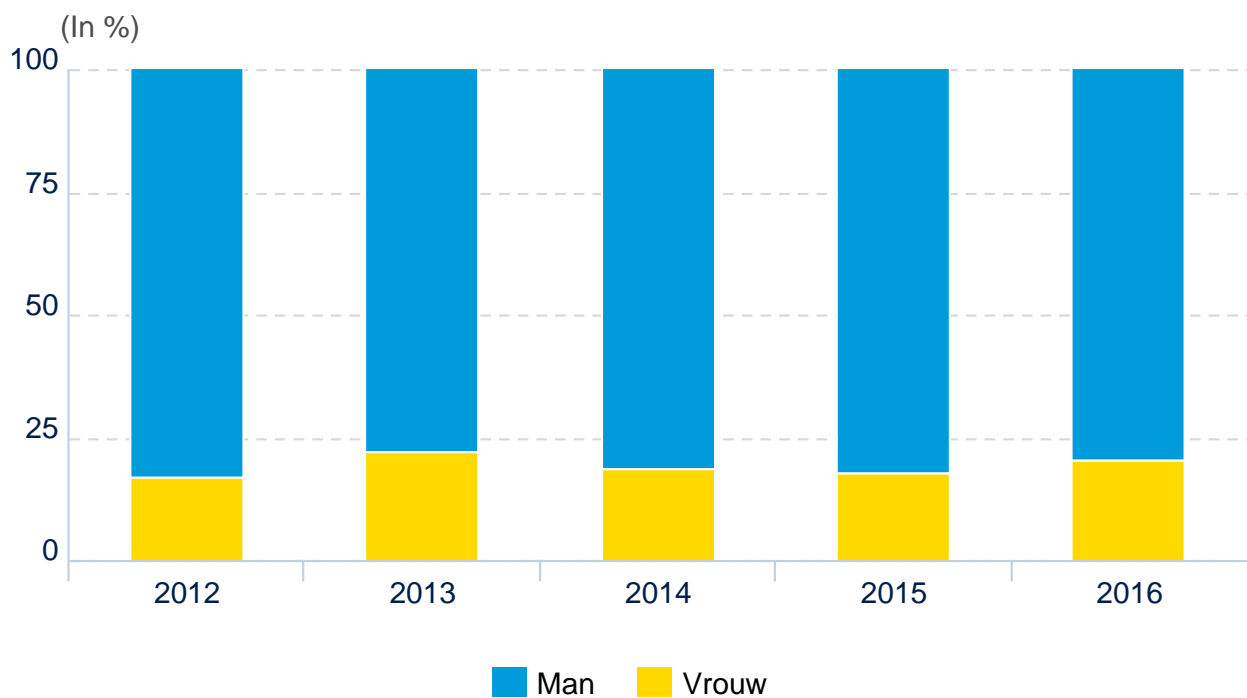


Diversiteit

Man-vrouwverhouding- Havenbedrijf totaal

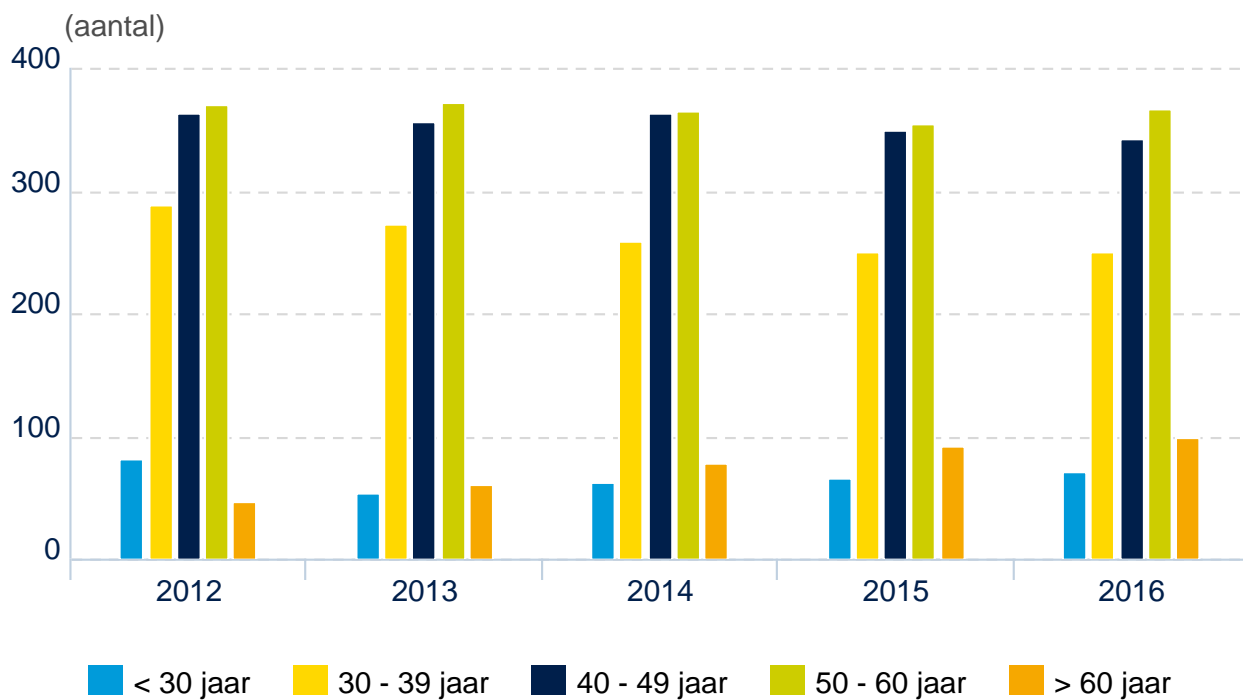


Man-vrouwverhouding-Management-Havenbedrijf totaal

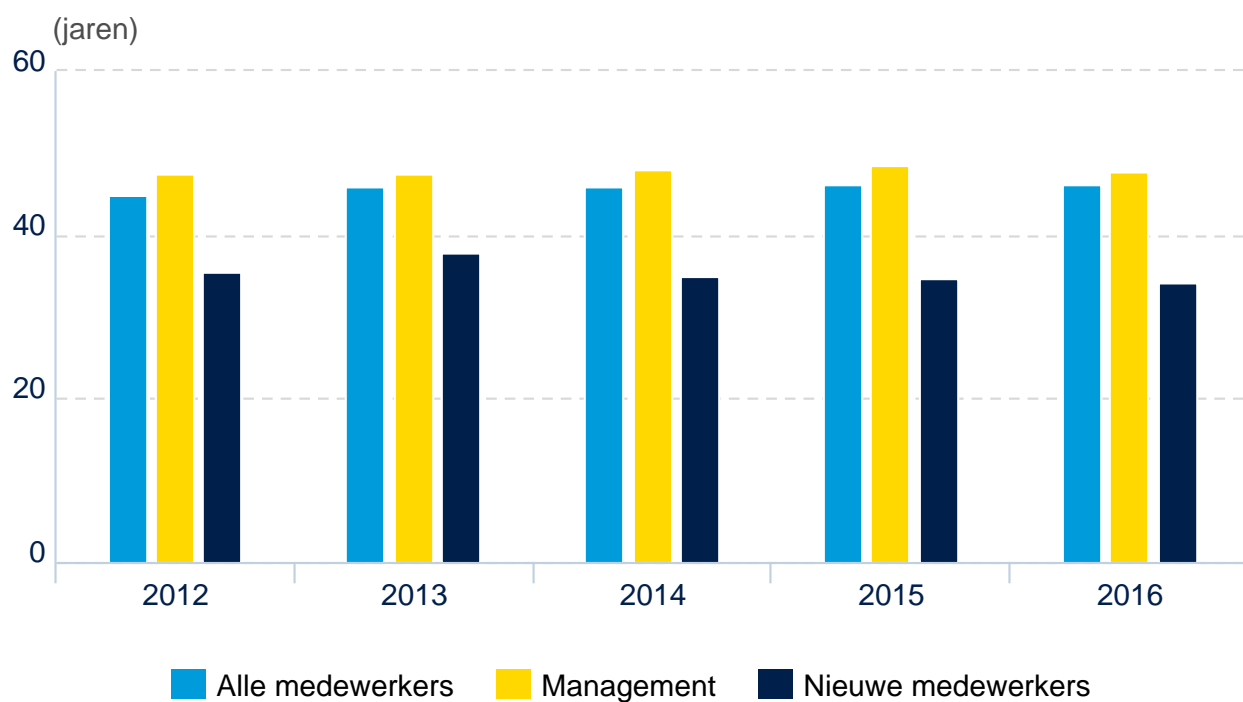


Leeftijd

Leeftijd medewerkers - Havenbedrijf totaal

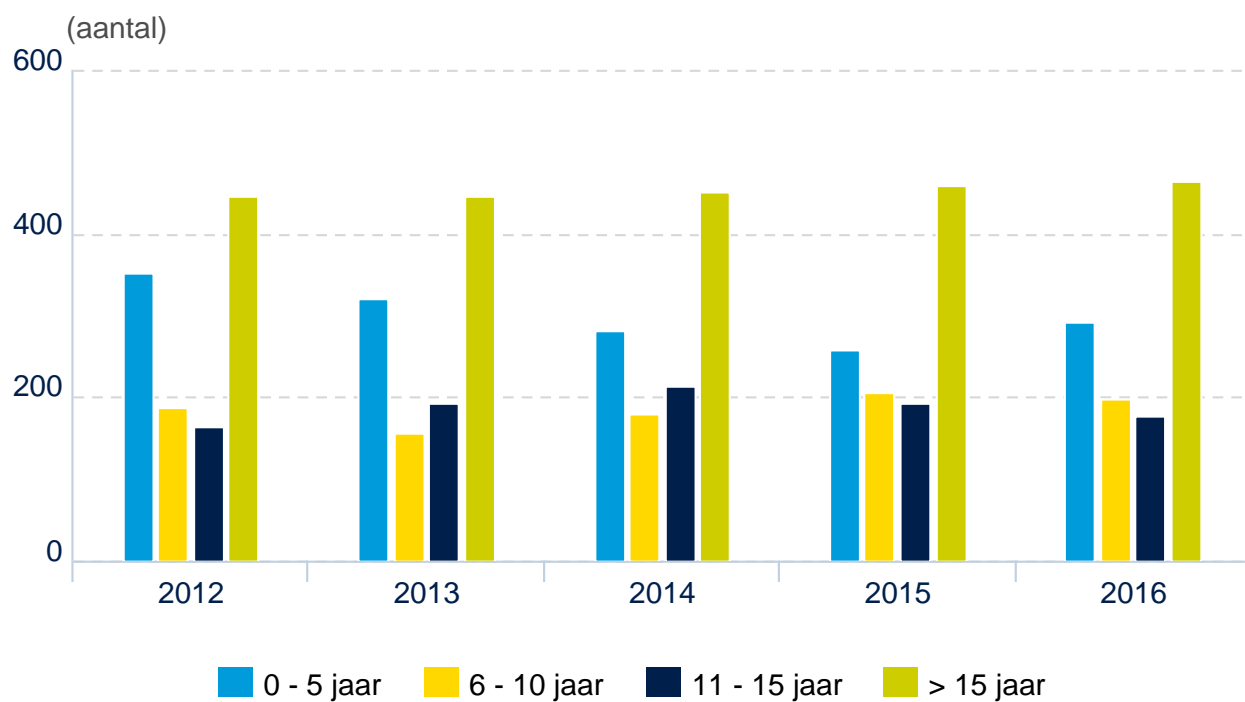


Gemiddelde leeftijd-Totaal



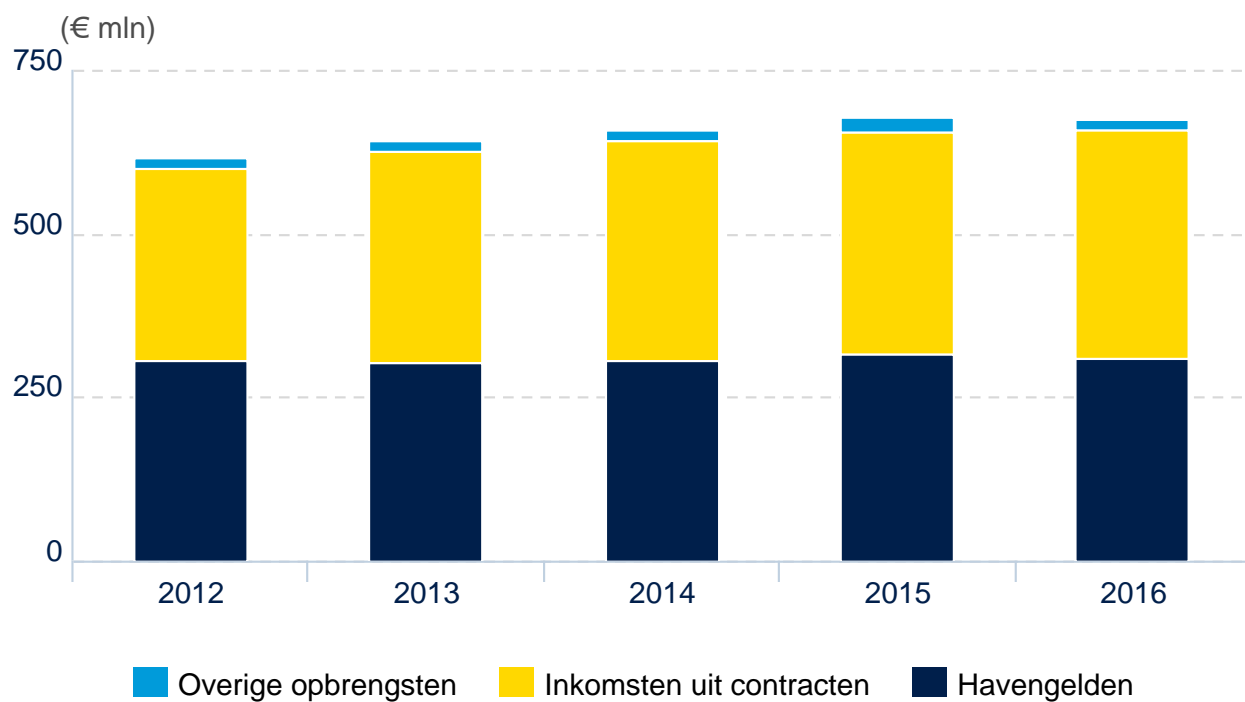
Dienstjaren

Aantal dienstjaren - Havenbedrijf totaal



Financiën

Omzet



Financieel-historisch overzicht Havenbedrijf

| (Afgeronde bedragen x € 1 miljoen) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Balans | | | | | |
| Activa | 3.698 | 3.918 | 3.961 | 3.967 | 4.216 |
| Eigen vermogen | 2.038 | 2.178 | 2.311 | 2.440 | 2.574 |
| Langlopende schulden | 1.027 | 1.420 | 1.332 | 1.216 | 1.193 |
| Geïnvesteed vermogen | 3.065 | 3.597 | 3.644 | 3.655 | 3.766 |
| Voorzieningen + Kortlopende schulden | 632 | 321 | 317 | 312 | 450 |
| TOTAAL VERMOGEN | 3.698 | 3.918 | 3.961 | 3.967 | 4.216 |
| Winst-en-verliesrekening | | | | | |
| Som der bedrijfsopbrengsten | 615 | 640 | 660 | 677 | 675 |
| Operationele lasten | 224 | 231 | 237 | 239 | 228 |
| EBITDA | 391 | 409 | 427 | 438 | 447 |
| Afschrijvingen | 120 | 126 | 133 | 147 | 140 |
| Bedrijfsresultaat (EBIT) | 271 | 282 | 294 | 292 | 307 |
| Financiële baten en lasten | -51 | -65 | -84 | -89 | -94 |
| Resultaat deelnemingen | 7 | 9 | 6 | 9 | 8 |
| NETTORESULTAAT | 228 | 227 | 215 | 212 | 222 |
| Kasstroomoverzicht | | | | | |
| Operationele kasstroom | 300 | 332 | 344 | 336 | 330 |
| Investeringskasstroom (excl. Rijksbijdrage) | -616 | -268 | -195 | -149 | -167 |
| Rijksbijdrage | 363 | -290 | - | - | 112 |
| Financieringskasstroom | -7 | 314 | -162 | -202 | -108 |
| Saldo kasstroom | 40 | 87 | -13 | -15 | 168 |
| Bruto-investeringen | | | | | |
| Klantgebonden infrastructuur | 196 | 121 | 94 | 82 | 101 |
| Publieke infrastructuur* | 27 | 18 | 64 | 57 | 64 |
| Bedrijfsmiddelen | 9 | 14 | 16 | 16 | 16 |
| MV2 | 394 | 109 | 16 | - | - |
| Totaal bruto-investeringen | 626 | 263 | 189 | 154 | 179 |
| Ratio's | | | | | |
| Solvabiliteit (in %, incl. achtergestelde leningen) | 55,1 | 55,6 | 58,4 | 61,5 | 61,0 |
| Net Debt/EBITDA | 2,1 | 2,7 | 2,4 | 2,2 | 1,7 |
| Interest coverage rate (ICR)** | 4,3 | 4,3 | 3,8 | 3,6 | 3,5 |

*Inclusief bijdragen.

**ICR gepresenteerd exclusief calculatorische rente.

Havenbedrijf Rotterdam maakt gebruik van de vrijstelling van consolidatieplicht omdat de financiële gegevens van de deelnemingen gezamenlijk verwaarloosbaar zijn voor inzicht in resultaat en vermogen van de jaarrekening.

7.4 Personalia Algemene directie

Drs. A.S. (Allard) Castelein

Allard Castelein is President-Directeur van het Havenbedrijf Rotterdam (CEO). De commerciële afdelingen en stafafdelingen leggen verantwoording af aan de President-Directeur.

Geboortjaar: 1958

Nationaliteit: Nederlandse

Benoemd: President-Directeur (CEO) per 01-01-2014

Einde huidige termijn: 31-12-2017

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 Raad van Toezicht Isala klinieken
- Lid Strategisch Platform Logistiek
- Lid Algemeen Bestuur VNO-NCW
- Lid Economische Programma Raad Zuidvleugel
- Voorzitter Raad van Bestuur Ronald McDonald Huis Sophia Rotterdam

Ing. R. (Ronald) Paul

Ronald Paul is directeur Infrastructuur & Maritieme Zaken (COO) bij Havenbedrijf Rotterdam. De afdelingen die verantwoordelijk zijn voor uitbreiding en onderhoud van het haven- en industriecomplex, de facilitaire afdelingen en de Divisie Havenmeester leggen verantwoording af aan de COO.

Geboortejaar: 1960

Nationaliteit: Nederlandse

Benoemd: Directeur Infrastructuur & Maritieme Zaken (COO) per 01-09-2012

Einde huidige termijn: 31-08-2020



Voorgaande functie

Directeur Projectorganisatie Maasvlakte 2 Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Commissarissen Portbase
- Non-executive board member Porto Central
- Voorzitter Brancheorganisatie Zeehavens
- Lid Bestuur Stichting Building with Nature
- Lid Economic Council Rotterdam
- Lid Bestuur Nederland Maritiem Land (NML)
- Lid Strategische Adviesraad Urbanisation, TNO
- Lid Bestuur Nederland DistributieLand (NDL)
- Lid Bestuur Next Generation Infrastructures

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

Paul Smits is directeur Financiën & Informatievoorziening (CFO) en is verantwoordelijk voor financiën en financieringen en informatievoorziening.

Geboortjaar: 1963

Nationaliteit: Nederlandse

Benoemd: Directeur Financiën & Informatievoorziening (CFO) per 01-06-2011

Einde huidige termijn: 31-05-2019



Voorgaande functie

Directeur Shared Service Organization, KPN Nederland

Nevenfuncties

- Lid Raad van Advies Rotterdam School of Management
- Voorzitter Bestuur SmartPort
- Lid bestuur Stichting PortXL

7.5 Personalia Raad van Commissarissen

Personalia leden van Raad van Commissarissen Havenbedrijf Rotterdam

| | R.P.M. (Rutger) van Slobbe |
|---------------------------------|---|
| Geboortejaar | 1952 |
| Nationaliteit | Nederlandse |
| Benoemd | President-commissaris Raad van Commissarissen (per 01-07-2011) Lid Raad van Commissarissen (per 01-01-2006) |
| Einde huidige termijn | 31-12-2017 |
| Commissies | Lid Remuneratiecommissie |
| Huidige positie/loopbaan | Voormalig lid Raad van Bestuur Koninklijke P&O Nedlloyd N.V. |
| Nevenfuncties | Voorzitter Raad van Commissarissen Cargonaut B.V. Voorzitter Bestuur Vereniging Nederlandsch Historisch Scheepvaart Museum Vicevoorzitter Raad van Toezicht Scheepvaart Transport College (STC) Voorzitter Raad van Toezicht Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij (KNRM) (per 29-11-2016) Partner Oxalis Cooperatie U.A. Lid Strategisch Platform Logistiek Lid Raad van Commissarissen Vanderlande Industries B.V. |
| | Ir. J.M. (Mel) Kroon MBA |
| Geboortejaar | 1957 |
| Nationaliteit | Nederlandse |
| Benoemd | Lid Raad van Commissarissen (per 22-06-2005) |
| Einde huidige termijn | 31-05-2017 |
| Commissies | Lid Auditcommissie |
| Huidige positie/loopbaan | Voorzitter Raad van Bestuur TenneT Holding B.V. |
| Nevenfuncties | Voorzitter Raad van Commissarissen NOVEC B.V. Voorzitter Aufsichtsrat TenneT TSO GmbH Member Supervisory Board EPEX SPOT SE |
| Nevenfuncties | Bestuurslid Nederlands-Duitse Handelskamer |
| | 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 (per 01-03-2014) |

| | |
|---------------------------------|---|
| Nevenfuncties | Voorzitter Raad van Commissarissen de Onderlinge 's Gravenhage |
| | M.H. (Miriam) Maes |
| Geboortejaar | 1956 |
| Nationaliteit | Nederlandse |
| Benoemd | Lid Raad van Commissarissen (per 01-01-2016) |
| Einde huidige termijn | 31-12-2019 |
| Commissies | Lid Auditcommissie (per 01-01-2016) |
| Huidige positie/loopbaan | CEO van Foresee, Climate Change Consulting Company Ltd |
| Nevenfuncties | Voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Bel-20 bedrijf "Elia Group" |
| | Lid Raad van Commissarissen bij Ureenco |
| | Lid Raad van Commissarissen Ultra Centrifuge Nederland |
| | Lid Raad van Commissarissen Vilmorin & Cie |
| | Lid Raad van Commissarissen Assystem |
| | Lid Raad van Commissarissen Naturex |
| | Lid Raad van Commissarissen Eramet (per 01-06-2016) |
| | Drs. T.H. (Timo) Huges |
| Geboortejaar | 1965 |
| Nationaliteit | Nederlandse |
| Benoemd | Lid Raad van Commissarissen (per 01-03-2012) |
| Einde huidige termijn | 29-02-2016 |
| Commissies | Voorzitter Remuneratiecommissie |
| Huidige positie/loopbaan | |
| Nevenfuncties | Lid Raad van Advies H&S Transport |
| | Lid bestuur Ubbo Emmius Fonds Rijks Universiteit Groningen |
| | Board of Ambassadors Hermitage voor kinderen |

7.6 G4-Richtlijn Global Reporting Initiative

Het Global Reporting Initiative (GRI) is de wereldwijd geaccepteerde standaard voor het rapporteren door organisaties over duurzaamheid. De G4-richtlijn kent twee 'in accordance'-opties die worden aangeduid met 'Core' en 'Comprehensive'. De Comprehensive-optie omvat een uitgebreidere toepassing van het G4-verslaggevingsraamwerk. Dit jaarverslag is opgesteld conform de Core-optie.

In de opgenomen GRI-tabel (te bekijken via deze [link](#) of te downloaden op de [homepage van dit jaarverslag](#)) wordt aangegeven en toegelicht waar het betreffende onderwerp uit de GRI-standaard in het verslag is behandeld.



Externe Assurance:

"PWC heeft een assurance-opdracht uitgevoerd die gericht was op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de informatie in het Verslag van het Havenbedrijf, de Key figures en Kritische Performance Indicatoren (KPI's), in alle van materieel belang zijnde aspecten juist is weergegeven in overeenstemming met de "Sustainability Reporting Guidelines" G4 (Core) van Global Reporting Initiative, de Handreiking maatschappelijke verslaggeving van de Raad voor de Jaarverslaggeving en de interne verslaggevingscriteria van het Havenbedrijf. Op het moment dat in de GRI-label naar deze hoofdstukken wordt verwezen, is de informatie meegenomen in de scope van de assurance-opdracht. Indien er geen verwijzing is opgenomen naar deze hoofdstukken, is er geen assurance van toepassing. Wij verwijzen naar pagina 178 voor de verklaring van de onafhankelijke accountant."

GENERAL STANDARD DISCLOSURES

| General Standard Disclosures | Link en paginanummer | Naam indicator |
|------------------------------|--|---|
| Strategie en analyse | | |
| G4-1 | Ter inleiding: Voorwoord algemene directie - p.3 | De verklaring van de hoogste beslissingbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie. |
| Organisatieprofiel | | |
| G4-3 | Overige informatie: Colofon p.222 | Naam van de organisatie. |
| G4-4 | Haven en havenbedrijf: Over het havenbedrijf Rotterdam - Onze organisatie p.15 | Vornaamste merken, producten en/of diensten. |
| G4-5 | Haven en havenbedrijf: Hoe wij waarde creëren - Waardecreatieschema p.24 | Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie. |
| G4-6 | Overige informatie: Colofon p.222 | |
| G4-6 | Strategie en resultaten: Internationale havenontwikkeling p.94 (geen grootschalige activiteiten) | Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen. |
| G4-6 | Toelichting Jaarverslag - Scope van het verslag p.174 | |
| G4-7 | Haven en havenbedrijf: Over het Havenbedrijf Rotterdam - Onze organisatie p.15 | Eigendomsstructuur en de rechtsvorm. |
| G4-8 | Haven en havenbedrijf - Hoe wij waarde creëren - Externe omgeving p.25 | Alzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden). |
| G4-8 | NB. Een geografische verdeling van de omzet is niet van toepassing voor Havenbedrijf Rotterdam N.V., omdat alle omzet in Nederland wordt gemaakt. | |
| G4-9 | Jaarrekening - Toelichting op de winst-en-verliesrekening - 12 Som der bedrijfsopbrengsten p.155 | Omvang van de verslaggevende organisatie. |
| G4-9 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Kerncijfers/Overslag p.190 | |
| G4-9 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Kerncijfers/Kwaliteit scheepvaartontwikkeling p.202 | |
| G4-9 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Kerncijfers/Mens en organisatie p.205 | |
| G4-10 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Kerncijfers/Financiën p.211 | |
| G4-10 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Kerncijfers/Mens en organisatie p.205 | |
| G4-10 | NB. 1 Wij maken onderscheid tussen DHMR (overwegend operationeel) en Overig (kantoor) medewerkers. Zie ook organigram. NB. 2 c) is niet van toepassing. H&R is geen hoofdarnemer, derhalve is ook geen sprake van onderaannemers d) niet van toepassing. Havenbedrijf Rotterdam maakt haar omzet in Nederland. f) niet van toepassing op Havenbedrijf Rotterdam, er is geen sprake van seizoensinvloeden. | a. Aantal werknemers naar type arbeidscontract, en geslacht. b. Aantal werknemers met een vast dienstverband per werknemerscategorie en geslacht. c. Totaal personeelsbestand uitgesplitst naar werknemers en onderaannemers en geslacht. d. Totaal personeelsbestand naar regio en geslacht. e. Percentage werkzaamheden van de organisatie dat wordt uitgevoerd door personen die juridisch als zelfstandige worden aangemerkt of door andere personen dan de eigen werknemers/hulpverleners, werknemers/hulpverleners van toeleveranciers daaronder begrepen. f. Significante schommelingen in het aantal werknemers (zoals seizoensarbeid in de toeristische of agrarische sector). |
| G4-11 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Kerncijfers/Diversiteit p.208 | Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt. |
| G4-11 | Het percentage medewerkers die binnen de cao valt is 98,1% | Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie. |
| G4-12 | Haven en havenbedrijf - Over het Havenbedrijf Rotterdam - Corporate social responsibility/ketenverantwoordelijkheid p.20 | |
| G4-13 | Jaarrekening - Toelichting op de balans - 2 Financiële vaste activa p.143 | |
| G4-13 | Jaarrekening - Toelichting op de winst-en-verliesrekening - 21 Overzicht deelnemingen p.162 | Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft |

| | | |
|---|---|---|
| G4-14 | Haven en havenbedrijf - Over het havenbedrijf Rotterdam - Corporate social responsibility p.17 | Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie. |
| G4-15 | Haven en havenbedrijf - Over het havenbedrijf Rotterdam - Corporate social responsibility/csr-verantwoordelijkheden p.18 Strategie en resultaten - Stakeholderdialogoog en partnerships - Dialoog met strategische stakeholders/Strategisch OmgevingsManagement p.98 Haven en havenbedrijf - Over het havenbedrijf Rotterdam - Corporate social responsibility/ketenverantwoordelijkheid p.20 | Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven. |
| G4-16 | <i>Brancheorganisatie Zeehavens (BoZ), Marin Stakeholder Association (MSA), Verkeersonderneming, Nederlandse Vereniging van Binnenhavens, BICEPS-netwerk, Better Coal, PIANC, IAPH, Global Port Group, RCI, World Ports Climate Initiative, Nederland Maritiem Land (NML)</i> | Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangorganisaties. |
| Geïdentificeerde materiële aspecten en grenzen | | |
| G4-17 | Jaarrekening - Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling - p.131 | a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen. |
| G4-18 | Jaarrekening - Toelichting op de winst-en-verliesrekening - 21 Overzicht deelnemingen - p.162 Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Selectie van onderwerpen - p.169 | a. Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag. b. Uitleg van de door de organisatie gehanteerde uitgangspunten voor het bepalen van de inhoud van het verslag. |
| G4-19 | Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Scope van het jaarverslag - p.174 Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Selectie van onderwerpen - p.169 | Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld. |
| G4-20 | Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Selectie van onderwerpen - p.169 | Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening binnen de organisatie. |
| G4-21 | Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Scope van het jaarverslag - p.174 Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Selectie van onderwerpen - p.169 | Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie. |
| G4-22 | Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Scope van het jaarverslag - p.174 Jaarrekening - Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling - p.131 | Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering. |
| G4-23 | Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Scope van het jaarverslag - p.174 | Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening. |
| Stakeholderbetrokkenheid | | |
| G4-24 | Externe omgeving - Stakeholderbetrokkenheid - p.37 | Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken |
| G4-25 | Externe omgeving - Stakeholderbetrokkenheid - p.37 Strategie en resultaten - Stakeholderdialogoog en partnerships - Kwaliteit dialoog met stakeholders - p.96 | Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken. |
| G4-26 | Externe omgeving - Stakeholderbetrokkenheid - Stakeholderbetrokkenheid in 2016 - p.37 | De aanpak voor de dialoog met belanghebbenden, inclusief de frequentie van het overleg per type en groep belanghebbenden en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces. |
| G4-27 | Strategie en resultaten - Stakeholderdialogoog en partnerships - Kwaliteit dialoog met stakeholders - p.96 Externe omgeving - Stakeholderbetrokkenheid - Stakeholderbetrokkenheid in 2016 - p.37 | De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving. Vermeld per onderwerp/vraagstuk door welke groep belanghebbenden dit naar voren is gebracht. |
| Verslaggevingsprofiel | | |
| G4-28 | Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Scope van het jaarverslag - p.174 1 januari t/m 31 december 2016. | De verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft. |

| | | | |
|--------------------------------------|---|--|---|
| G4-29 | 26 februari 2016 | | De datum van het meest recente vorige verslag. |
| G4-30 | Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Scope van het jaarverslag - p.174 | | Verslaggevingscyclus. |
| G4-31 | Overige informatie - Colofon - p.222 | | De contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud ervan. |
| G4-32 | Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Verslaggevingsgrondslagen - p.175 | | Het gekozen applicatieniveau. |
| G4-33 | Overige informatie - G4 richtlijn Global Reporting Initiative - p.218 Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Kwaliteitsborging/Accountantscontrole - p.176 Overige informatie - Toelichting jaarverslag - Kwaliteitsborging/Process - p.176 Overige informatie - Gecombineerde controleverklaring - p. 178 | | a. Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag. b. De omvang en grondslag van de externe assurance indien niet genoemd in de assuranceverklaring bij het duurzaamheidsverslag. c. De relatie tussen de organisatie en de assurance-aanbieders. d. Vermeld of het hoogste bestuurslichaam of hogere leidinggevenden betrokken zijn bij het verkrijgen van assurance voor het duurzaamheidsverslag. |
| Governance | | | |
| G4-34 | Haven en havenbedrijf - Over het Havenbedrijf Rotterdam - Onze organisatie p.15 | | De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die onder het hoogste bestuurslichaam vallen. Vermeld de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieu-gerelateerde en maatschappelijke onderwerpen. |
| G4-54 | Haven en havenbedrijf - Over het Havenbedrijf Rotterdam - Corporate Social Responsibility - CSR verantwoordelijkheden p.18 Jaarrekening - Toelichting op de winst-en-verliesrekening - 19 Bezoediging commissarissen en bestuurders p.162 | | De verhouding van het jaarsalaris van de best betaalde persoon van de organisatie in elk land van significante bedrijfsactiviteiten tot de mediaan van het jaarsalaris van alle werknemers |
| Ethiek en integriteit | | | |
| G4-56 | Haven en havenbedrijf - Over het Havenbedrijf Rotterdam - Onze organisatie p.15 Haven en havenbedrijf - Over het Havenbedrijf Rotterdam - Corporate Social Responsibility p.17 | | Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode. |
| SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES | | | |
| DMA and Indicators | | | Naam HBR thema/indicator |
| Categorie: milieu | | | |
| Materieel aspect: emissies | | | |
| G4-DMA | Strategie en resultaten - Duurzaamheid van ketens en clusters - Uitdaging voor de Rotterdamse haven p.71 | | HBR thema: CO2 emissies |
| G4-EN15 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Toelichting bij de KPI's/CO2-emissies p.196 Strategie en resultaten - Duurzaamheid van ketens en clusters - Energietransitie faciliteren p.73 | | Directe en indirecte emissies (scope 1, 2 en 3) van Havenbedrijf |
| G4-EN16 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Overzicht KPI's/CO2-emissies/CO2 footprint HBR p.183 Strategie en resultaten - Duurzaamheid van ketens en clusters - Energietransitie faciliteren p.73 | | |
| G4-EN17 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Overzicht KPI's/CO2-emissies/CO2 footprint HBR p.183 Strategie en resultaten - Duurzaamheid van ketens en clusters - Energietransitie faciliteren p.73 | | |
| G4-EN19 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Overzicht KPI's/CO2-emissies/CO2 footprint HBR p.183 Strategie en resultaten - Duurzaamheid van ketens en clusters - Uitdaging voor de Rotterdamse haven p.71 | | CO2 Emissies Haven Industrieel Complex |
| Materieel aspect: overall | | | |
| G4-DMA | Strategie en resultaten - Duurzaamheid van ketens en clusters - Uitdaging voor de Rotterdamse haven p.71 | | HBR thema: CO2 emissies |
| G4-EN31 | Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Toelichting bij de KPI's/CO2-emissies p.196 Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Overzicht KPI's/CO2-emissies/voortgang investeringsbeslissing energie-infrastructuur p.183 | | Investerings in Energie-infrastructuur |

| Categorie: sociaal | |
|---|---|
| Sub-categorie: arbeidsomstandigheden en volwaardig werk | |
| Materieel aspect: werkgelegenheid | |
| G4-DMA | <p>Strategie en resultaten - Mens en organisatie - Efficiënt en wendbaar p.111</p> <p>Strategie en resultaten - Innovatie, kennis en arbeid - Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt p.105</p> <p>Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Toelichting bij de KPI's/efficiënte en wendbare organisatie en werkgelegenheid p.188</p> |
| G4-LA1 | <p>Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Overzicht KPI's/efficiënte en wendbare organisatie/instroom, uitstroom en doorstroom p.194</p> <p>Voor totale medewerkeersaantallen zie Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Overzicht KPI's/werkgelegenheid/werkgelegenheid HbR p.194</p> <p>NB. 1 Per regio is niet relevant, Havenbedrijf Rotterdam maakt haar omzet in Nederland.</p> |
| Materieel aspect: werkgerelateerde gezondheid en veiligheid | |
| G4-DMA | <p>Strategie en resultaten - Efficiënte en veilige afhandeling - Veiligheid p.84</p> <p>Strategie en resultaten - Mens en organisatie - Kwaliteit mensen p.113</p> <p>Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Toelichting bij de KPI's/veiligheid haven en Havenbedrijf p.187</p> <p>Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Toelichting bij de KPI's/Efficiënte en wendbare organisatie p.188</p> |
| G4-LA6 | <p>Strategie en resultaten - Efficiënte en veilige afhandeling - Veiligheid p.84</p> <p>Strategie en resultaten - Mens en organisatie - Kwaliteit mensen p.113</p> <p>Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Overzicht KPI's/Veiligheid haven Havenbedrijf/verzuim HbR personeel agv ongevallen p.184</p> <p>NB.1. HbR is geen hooftaanemer, derhalve is ook geen sprake van onderaannemers</p> <p>NB2. per regio is niet relevant, Havenbedrijf Rotterdam maakt haar omzet in Nederland</p> |
| Materieel aspect: productinformatie | |
| G4-DMA | <p>Strategie en resultaten - Stakeholderdialoog en partnerships - Kwaliteit dialoog met stakeholders p.96</p> <p>Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Toelichting bij de KPI's/kwaliteit stakeholderdialoog p.189</p> |
| G4-PR5 | <p>Strategie en resultaten - Stakeholderdialoog en partnerships - Kwaliteit dialoog met stakeholders p.96</p> <p>Overige informatie - Kerncijfers en KPI's - Overzicht KPI's/kwaliteit stakeholderdialoog/klanttevredenheid p.184</p> |
| | <p>HbR thema: Efficiënt en wendbaar</p> <p>HbR thema: Werkgelegenheid</p> |
| | <p>Instroom, uitstroom, doorstroom</p> |
| | <p>HbR thema: Veiligheid haven en havenbedrijf</p> <p>HbR thema: Efficiënt en wendbaar</p> |
| | <p>Verzuim personeel als gevolg van ongevallen</p> |
| | <p>Ziekteverzuim</p> |
| | <p>HbR thema: Kwaliteit stakeholderdialoog</p> |
| | <p>Resultaten stakeholdertevredenheidsonderzoeken</p> |

7.7 Afkortingen en begrippen

| Afkorting/Begrip | Toelichting | |
|------------------|------------------------------|---|
| A | Aanvaringen | Nautische ongevallen tussen schepen en andere (varende) objecten. |
| | Achterland | De gebieden die voor hun invoer en uitvoer zijn aangewezen op een haven. |
| | Agribulk | Agrarische massagoederen, zoals granen, oliehoudende zaden en veevoedergrondstoffen. |
| B | Barge | Binnenvaartschip. |
| | Biomassa | Biologisch afbreekbaar deel van landbouwproducten en afvalstoffen dat wordt gebruikt voor energieopwekking. |
| | 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 | CEO | Chief Executive Officer. Algemeen directeur. |
| | CER | Container Exchange Route. |
| | CFO | Chief Financial Officer. Financieel directeur. |
| | CO2-afvang en -opslag | CO2 die ontstaat in een fabriek of energiecentrale wordt afgevangen. Vervolgens gaat de CO2, meestal vloeibaar gemaakt, per schip of via pijpleidingen naar opslagplaatsen. In Nederland ligt een CO2-leidingennetwerk, dat is bedoeld voor gebruik van CO2 in de gewassenteelt: het loopt van het Rotterdamse havengebied naar tuinders en kassen in het Westland. |
| | COO | Chief Operating Officer. Operationeel directeur. |
| | Corporate Governance Code | Aanduiding van de manier waarop een bedrijf zijn organisatie stuurt. Van moderne (veelal beursgenoteerde) bedrijven wordt verwacht dat zij een duidelijke 'corporate governance code' geïmplementeerd hebben. |
| | CSR | Corporate Social Responsibility |
| D | 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. |
| | Droge bulk- of massagoederen | Vaste goederen die in bulk worden vervoerd zoals ertsen, steenkool en granen. |
| E | 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 CO2. |
| F | Feeder | Transportdienst die lokaal wordt gebruikt voor het aanleveren en afhalen van goederen. |
| | Footprint CO2 | Een milieumaat voor het bedrijfsleven. Bedrijven die hiermee bezig zijn maken op deze wijze inzichtelijk hoeveel CO2 hun bedrijf uitstoot. Door deze footprint is eenvoudig te zien waar CO2-uitstoot kan worden gereduceerd. |
| G | Gate terminal | Gas Access To Europe: importterminal op de Maasvlakte voor vloeibaar aardgas (LNG). |
| | Gateway | Toegangspoort. |

| Afkorting/Begrip | Toelichting |
|------------------------------|---|
| Global Strategic Partnership | Een getekende overeenkomst waarin partijen afspreken dat er market intelligence wordt gedeeld en/of investeringsmogelijkheden worden geïdentificeerd en/of business opportuniteiten worden gecreëerd en/of toegang wordt verkregen tot markten en/of expertise wordt uitgewisseld en/of joint ventures op het gebied van havenontwikkeling/havenmanagement kunnen worden opgericht. |
| Gold Standard-emissiecredits | Emissierechten die gekocht kunnen worden om CO ₂ -uitstoot te compenseren. Door deze emissierechten te kopen, wordt er geïnvesteerd in projecten die elders CO ₂ -reductie opleveren. |
| GRI | Global Reporting Initiative. Niet-gouvernementele organisatie die wereldwijd standaarden ontwikkelt voor maatschappelijke jaarverslaggeving. |
| H Hamburg-Le Havre range | Gebied in West-Europa waar veel havens liggen. De grootste havens binnen deze range zijn Rotterdam, Antwerpen, Amsterdam, Hamburg en Le Havre. De totale markt waar wij ons marktaandeel op baseren bestaat uit de havens binnen deze reeks. |
| HaMIS | Havenmeester Management Informatie Systeem. Een informatiesysteem voor scheepvaartbegeleiding. |
| Havenvisie-partners | Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs, gemeente Rotterdam, provincie Zuid-Holland en het Rijk. |
| Hub | Mainport, middelpunt. |
| I ISO 14064 | Internationale eisen en richtlijnen voor monitoring en verificatie van de uitstoot van broeikasgassen. |
| ISO 55001 | Internationale norm die de eisen voor het ontwikkelen, implementeren, onderhouden en verbeteren van een management systeem voor assetmanagement specificieert. |
| J Joint venture | Samenwerking tussen 2 of meer ondernemingen. |
| L LNG | Liquified Natural Gas. Aardgas in vloeibare vorm. |
| M Modal shift | Verschuiving van vervoer over weg naar de schonere modaliteiten water en spoor. |
| Modal split | Verhouding tussen vervoer over weg, water en spoor. |
| MO | Medewerkersonderzoek. |
| Mton | Miljoen ton = Megaton. |
| MultiCore | Joint venture tussen Havenbedrijf Rotterdam en Vopak Chemicals Logistics. Exploitatie pijpleidingen. |
| MVO | Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. |
| N Nat massagoed | Vloeibare bulkgoederen, zoals ruwe olie, vloeibaar aardgas. |
| Nautisch ongeval | Een ongewilde gebeurtenis die een schip tijdens de vaart overkomt. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen nautische ongevallen, significante nautische ongevallen en zogenoemde bijna-aanvaringen (near-miss situations). |
| NECA | NO _x Emission Control Area (stikstofemissiereductie). |
| NEI | Nautische Efficiency Index. |
| NO ₂ | Stikstofdioxide. |
| NSI | Nautische Safety Index. |
| O Offshore | Activiteiten die op enige afstand van de kust plaatsvinden, meestal gericht op exploratie en winning van olie, wind en gas. |
| P Petajoule | Eenheid van energie. |
| Petrochemie | Chemische nijverheid op basis van aardolie. |
| R RCI | Rotterdam Climate Initiative. Samenwerkingsverband tussen Havenbedrijf Rotterdam, gemeente Rotterdam, Deltalinqs en DCMR Milieudienst Rijnmond om de CO ₂ -uitstoot van de regio Rotterdam te beperken. |
| RDM-terrein | Gebied binnen de Rotterdamse Stadshavens op de Heijplaat waar vroeger de Rotterdamse Droogdok Maatschappij gevestigd was. |

| Afkorting/Begrip | Toelichting |
|------------------------------------|--|
| 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). |
| RvC | Raad van Commissarissen. |
| S (goederen)Segment | Groep goederensoorten met overeenkomende eigenschappen. Een voorbeeld van een goederensegment is droog massagoed. |
| Scheepsbewegingen | Scheepsbewegingen zijn feitelijk plaatsgevonden reizen binnen een scheepsbezoek. |
| Scheepsbezoek | Een scheepsbezoek is de fysieke binnenkomst van een aangemeld zeeschip in de Rotterdamse haven. |
| Scope 1-emissie | Directe CO2-emissie van Havenbedrijf Rotterdam zelf. |
| Scope 2-emissie | Indirecte CO2-emissie uit de productie van energie die Havenbedrijf Rotterdam zelf verbruikt. |
| Scope 3-emissie | Overige indirecte CO2-emissie. |
| SEI | Safety and Environmental Index. Index waarmee de (Rijks)Havenmeester meet in welke mate aan boord van de (zee)scheepvaart regels op het gebied van veiligheid en milieu worden nageleefd. |
| Shortsea | Vervoer van goederen over een traject dat voor een deel uit zee of oceaan bestaat, maar waarbij de oceaan niet wordt gekruist. |
| SIPC | Sohar Industrial Port Company. |
| SO2 | Zwavel dioxide. |
| SOM | Strategisch Omgevingsmanagement. |
| Stukgoed | Goederen waarvan de hoeveelheid niet naar maat of gewicht maar per stuk wordt opgegeven. Dit in tegenstelling tot stortgoed of bulkgoed. Stukgoederen worden los vervoerd of in kisten, kratten, vaten of balen. |
| Supply chain | Logistieke keten. |
| T TENT-T | Trans-Europese Netwerken voor Transport. Infrastructuur die over de landsgrenzen heen gaat (bijv. de Betuwelijn). |
| TEU of Twenty-foot Equivalent Unit | Eenheid voor het meten van de capaciteit van een containerschip of containerterminal. 1 TEU komt overeen met een lading van een container van 20 voet (= 6,096 meter). |
| Truck platoon | Twee of drie trucks die met wifi verbonden zijn rijden in colonne waarbij de voorste truck de snelheid en route bepaalt. Daardoor kunnen de volgende trucks op korte afstand volgen en komt er ruimte op de weg vrij voor andere voertuigen. |
| V Verlader | Partij die een lading wenst te laten vervoeren. |
| W We-nose | Netwerk van E-noses. |
| World Economic Forum | Onafhankelijke internationale organisatie die bedrijven, politici, academici en andere leiders bij elkaar brengt voor dialoog en debat over verbetering van de toestand van de aarde. |

7.8 Colofon

Uitgave

Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Redactie en bewaking consistentie

Communications & External Affairs, Finance

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, Jannes Linders, Siebe Swart, Ries van Wendel de Joode

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
Havennummer 1247

Postadres

Postbus 6622
3002 AP Rotterdam

T: 010-252 10 10

E: info@portofrotterdam.com

W: www.portofrotterdam.com