

---

# CONNECTING THE WORLD. BUILDING TOMORROW'S SUSTAINABLE PORT.

ONDERNEMINGSSTRATEGIE 2025-2029



# ONZE FOCUS LIGT OP ONZE KERNTAKEN EN DE VIER SPEERPUNTEN

**Purpose**

**Connecting the world.  
Building tomorrow's sustainable port.**

**Missie**

Wij creëren economische en maatschappelijke waarde door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in de haven van wereldklasse.

**Visie**

Wij zijn de ontwikkelaar van een toonaangevende, veilige, efficiënte en duurzame haven waar onze klanten succesvol kunnen ondernemen.

**Kernwaarden**

**Focus**

Wij stellen prioriteiten, kiezen daadkrachtig en maken af waar we aan begonnen zijn.

**Respect**

Wij hebben respect voor elkaar, onze omgeving en de aarde.

**Veerkracht**

Wij zijn weerbaar, herpakken ons snel en zijn klaar voor de toekomst.

**Verbinding**

Wij werken samen met én voor onze klanten, andere stakeholders en elkaar.

**Kerntaken**

Dagelijkse operatie

Het ontwikkelen, aanleggen, beheren en exploiteren van het haven- en industriegebied in Rotterdam.

Het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de haven en het aanloopgebied voor de kust.

**Speerpunten**

In balans met de maatschappij en omgeving

Klimaatneutraal & circulair

Weerbaarheid, leveringszekerheid & strategische autonomie

Toekomstbestendig verdienvermogen

# ONZE KERNWAARDEN



## Focus

Wij stellen prioriteiten, kiezen daadkrachtig en maken af waar we aan begonnen zijn.

## Respect

Wij hebben respect voor elkaar, onze omgeving en de aarde.

## Veerkracht

Wij zijn weerbaar, herpakken ons snel en zijn klaar voor de toekomst.

## Verbinding

Wij werken samen met én voor onze klanten, andere stakeholders en elkaar.

# PER SPEERPUNT HEBBEN WE VIER DOELEN



In balans met de maatschappij en omgeving

1. **Verbeteren** van de **leefbaarheid** in en rond de haven.

2. **Verbinden** van haven en omgeving.

3. Bevorderen van een **evenwichtige** en **inclusieve arbeidsmarkt**.

Havenbedrijf Rotterdam

13. Vergroten van **diversiteit en inclusie, sociale en fysieke veiligheid** voor alle medewerkers van het Havenbedrijf en de medewerkers van contractanten.



Klimaatneutraal & circulair

4. Verminderen van de **uitstoot van broeikasgassen** in het havengebied.

5. Transformeren naar een industriecomplex dat schone **energie(dragers)** produceert.

6. Transformeren naar een chemiecomplex dat **duurzame en circulaire** grondstoffen gebruikt.

14. Verminderen van de **uitstoot van broeikasgassen** van het Havenbedrijf.



Weerbaarheid, leveringszekerheid & strategische autonomie

7. Vergroten **weerbaarheid en veerkracht** van de haven.

8. Bijdragen aan **leveringszekerheid** van energie en kritieke en strategische grondstoffen in Europa.

9. Behouden van de **strategische autonomie** van Europa door bestaande maakindustrie te behouden en nieuwe aan te trekken.

15. Vergroten van **weerbaarheid en veerkracht** van onze eigen organisatie.



Toekomstbestendig verdienvermogen

10. **Bevorderen** van een attractief en innovatief **ondernemingsklimaat**.

11. Zorgen voor een uitstekende **haveninfrastructuur** en **nautische toegankelijkheid**.

12. **Optimaliseren** van de **operationele performance** van de haven.

16. Uitstekende **operationele performance** van het Havenbedrijf.

# SAMENVATTING

Het is onze missie om economische en maatschappelijke waarde te creëren door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren. Onze purpose "Connecting the world. Building tomorrow's sustainable port", samen met onze missie en de context waarin we ons bevinden, vormen de basis voor onze vier strategische speerpunten.



# VIER STRATEGISCHE SPEERPUNTEN



## In balans met de maatschappij

Het Havenbedrijf zet zich in voor het verbeteren van de leefomgeving, veiligheid, natuur en biodiversiteit rondom de haven. Het is onze ambitie om de haven te verbinden met de omgeving, een evenwichtige en inclusieve arbeidsmarkt te bevorderen en onze goede uitgangspositie optimaal te waarborgen voor een gegunde toekomst. Net positive is daarbij ons lange termijn doel.



## Klimaatneutraal & circulair

Het Havenbedrijf heeft de ambitie om een leidende positie te hebben in de energie- en grondstoffentransitie door de randvoorwaarden te creëren voor partners in logistiek, energie en productie. Klimaatneutraal is hierbij ons einddoel, wat we willen bereiken door het haven- en industriecomplex te transformeren naar een complex dat schone energie(dragers) produceert en duurzame en circulaire grondstoffen gebruikt.



## Weerbaarheid, leveringszekerheid & strategische autonomie

Het Havenbedrijf wil zorgen dat de haven weerbaar en veerkrachtig blijft, zodat deze economische schommelingen, disrupties van *supply chains* en onverwachte klimaatgebeurtenissen kan opvangen. Ook wil het Havenbedrijf eraan bijdragen dat de leveringszekerheid in Europa van energie, voedsel en andere materialen die de maatschappij nodig heeft, is geborgd en dat de industrie in de haven competitief blijft, zodat we in Europa onze strategische autonomie behouden.



## Toekomstig verdienvermogen

Het Havenbedrijf streeft er naar om het ondernemersklimaat in Nederland en Europa te bevorderen. Het Havenbedrijf wil dit bereiken door een uitstekende haveninfrastructuur en nautische toegankelijkheid te bieden, bij te dragen aan de beschikbaarheid van betaalbare (duurzame) energie en het optimaliseren van de operationele *performance* binnen de haven zelf.



Het Havenbedrijf gelooft dat het met deze vier speerpunten zichzelf zal onderscheiden als leider in transities, een voorkeurspartner zal blijven voor havengebruikers en verder zal investeren in maatschappelijk welzijn, terwijl het voldoet aan hoge veiligheids- en weerbaarheidsnormen. De speerpunten zijn omgezet naar zestien meer specifieke doelen, (vier per speerpunt) die op hun beurt vertaald worden naar concrete (Key) Results en initiatieven om gericht en effectief door de organisatie opgevolgd te kunnen worden.

De nieuwe strategie bouwt voort op de huidige strategie met verduurzaming, ketenrol en organisatiekwaliteit als belangrijke thema's. Tegelijkertijd zijn er enkele cruciale veranderingen: de leefomgeving weegt zwaarder, maatschappelijke waarde is belangrijker, we richten ons meer op anderen in staat stellen dan op zelf creëren, onze bijdrage aan weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie heeft een prominenter plek gekregen, groei is een resultante en geen doel meer.

Het Havenbedrijf zelf ontwikkelt zich in lijn met deze vier speerpunten verder naar een inclusieve, klimaatneutrale, weerbare en effectieve organisatie. Met hulp van deze strategie zijn we expliciet over hoe we onze doelen kunnen bereiken.



# WE BLIJVEN VASTHOUDEN AAN WAT WE HEBBEN OPGEBOUWD ALS GROOTSTE HAVEN VAN EUROPA

## Uitgangspunten

Wij zijn een **volwassen haven**.

Wij blijven een **haven voor logistiek, industrie en energie**.

We blijven een **haven voor Europa**.

We bevorderen de **transitie** naar een klimaatneutrale en circulaire industrie.

We blijven verstandig omgaan met de **schaarse ruimte**.

Wij blijven ons ontwikkelen tot **digitale haven**.

## Implicaties voor het Havenbedrijf

Groei is geen doel op zich. Wij richten ons op **kwaliteit en toekomstbestendigheid**.

Wij zetten ons in voor de lange termijn welvaart van Rijnmond, Nederland en Noordwest Europa. We zijn goed bestand tegen schokken en kunnen **inspelen op veranderende marktomstandigheden**.

Het grootschalig opereren biedt **efficiëntievoordelen** waar klanten van profiteren die mede daardoor met **lage klimaatimpact kunnen opereren**.

**Klimaat en circulariteit is een speerpunt**. Het Havenbedrijf zet al zijn instrumenten in om de energie- en grondstoffentransitie te bevorderen en zijn emissiereductiedoelstellingen voor 2030 en 2050 te behalen. Tegelijkertijd realiseren we ons dat de maatschappij in Europa nog behoefte heeft aan fossiele brand- en grondstoffen en dat deze geleidelijk wordt afgebouwd. De haven beweegt met dat tempo mee.

In en om de haven is ruimte schaars. Daarom ontwikkelen wij logistiek **binnen de huidige grenzen**. Wij spannen ons maximaal in voor energie en industrie om deze te faciliteren binnen het haven- en industriecomplex. Wij bereiden ons voor op uitbreiding wanneer dit niet mogelijk is.

Dit vraagt om **verbetering van de samenwerking** in het **digitale ecosysteem** om relevant te blijven en efficiëntie te verhogen.

# EXTERNE CONTEXT: WIJ STAAN AAN DE VOORAVOND VAN EEN NIEUW TIJDPERK

## Belangrijke ontwikkelingen



**Versterken van de maatschappelijke waarde** betekent dat een goede leefomgeving, veiligheid, natuur en biodiversiteit steeds belangrijker wordt.

## Implicaties voor het Havenbedrijf

Verbeteren van de **leefomgeving**, verbinden van de haven met de **omgeving** en bevorderen van een **evenwichtige en inclusieve arbeidsmarkt** om draagvlak te vergroten en onze goede uitgangspositie te waarborgen voor een gegunde toekomst. Net Positive is daarbij ons lange termijndoel.

## Speerpunt

**In balans met de maatschappij en omgeving**



**Energie- en grondstoffentransitie** vraagt dat het haven- en industriecomplex transformeert.

Verminderen van de CO<sub>2</sub>e-uitstoot in het havengebied. **Klimaatneutraal** is ons einddoel. Transformeren naar een industriecomplex dat **schone energie(dragers)** produceert en **duurzame en circulaire grondstoffen** gebruikt.

**Klimaatneutraal & circulair**



**De onzekere economische en geopolitieke context** beïnvloedt markt- en logistieke activiteiten.

Vergroten van **weerbaarheid en veerkracht** om snel te kunnen reageren op economische schommelingen, fysieke of digitale disrupties van *supply chains* en onverwachte klimaatgebeurtenissen.

Opzetten van *supply chains* voor kritieke en strategische grondstoffen om de **leveringszekerheid** te garanderen en zeker te stellen dat Europa hier de beschikking over heeft.

Versterken en diversifiëren van de industrie in de regio Rijnmond en de 'Antwerpen, Rotterdam, Rhein, Ruhr Area' om zo de **strategische autonomie van Europa** te behouden.

**Weerbaarheid, leveringszekerheid & strategische autonomie**

CO<sub>2</sub>e staat voor koolstofdioxide-equivalent. Dit is een maateenheid om de uitstoot van verschillende broeikasgassen te vergelijken op basis van hun broeikas effect.





## WE PAKKEN ONZE EIGEN ROL

### Wat blijft



Wij creëren **economische** en **maatschappelijke** waarde door samen met klanten en stakeholders **duurzame** groei te realiseren in de haven van wereldklasse.

**Wij zelf veranderen met de haven mee.**

### Implicaties voor het Havenbedrijf

Bevorderen van een **attractief ondernemersklimaat** in Nederland en in Europa. Zorgen voor een **uitstekende haveninfrastructuur en nautische toegankelijkheid**. Optimaliseren van de **operationele performance** van de haven.

Van het haven- en industriecomplex verwachten wij dat het verandert over de assen van de vier speerpunten. Dit betekent dat ook wij zullen moeten veranderen. Als ontwikkelaar van de haven geven wij immers leiding en vorm aan de transformatie van onze haven.

Wij richten onze activiteiten volledig op de vier speerpunten. En net als onze haven zullen ook wij zelf **weerbaarder, klimaatneutraal en circulair, inclusiever en veiliger** moeten worden. Net als in de haven moet ook onze **operationele performance** excellent zijn.

### Speerpunt

**Toekomstbestendig  
verdienvermogen**

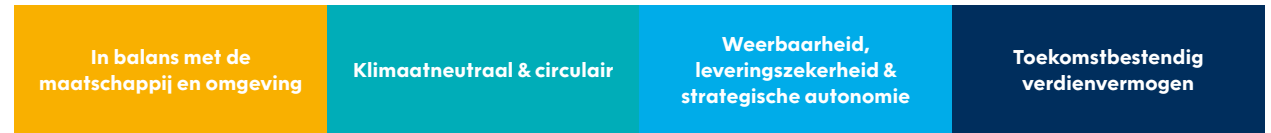
# ALS ONTWIKKELAAR VAN DE HAVEN GEVEN WE LEIDING EN VORM AAN DE TRANSFORMATIE

In onze ondernemingsstrategie richten we al onze activiteiten op de vier speerpunten

## Aanpak

**Wij definiëren duidelijke doelen.** In onze ondernemingsstrategie beschrijven wij onze doelen en definiëren wij welke onderliggende resultaten we moeten behalen om deze doelen te realiseren.

## Opbouw van onze ondernemingsstrategie



Onze vier speerpunten bereiken wij door in onze ondernemingsstrategie duidelijke doelen te stellen en deze uit te werken in meetbare resultaten ('key results').

**Wij doen onderzoek** omdat we nog niet alles weten en om noodzakelijke kennis te vergaren.

Onze doelen voor de komende periode staan vast. Maar we hebben nog niet de kennis om alle *key results* eenduidig en meetbaar te definiëren. Daarvoor is onderzoek nodig. In de ondernemingsstrategie nemen we daarom ook een **onderzoekagenda** op. Hierin beschrijven we welke onderwerpen we nog nader moeten uitdiepen. De resultaten van deze onderzoeken kunnen leiden tot nieuwe *key results*.

**We kunnen key results aanpassen, toevoegen of verwijderen** omdat de wereld om ons heen verandert. Onze doelen veranderen niet.

Wij definiëren onze *key results* op basis van de kennis die we nu hebben, op basis van beleid van de overheid (Europa, Nederland) dat nu van kracht is of naar verwachting van kracht wordt en op basis van de huidige geopolitieke verhoudingen. Dit alles kan veranderen waardoor het nodig kan zijn gedurende de strategieperiode *key results* aan te passen, te verwijderen of toe te voegen.

**De ondernemingsstrategie is een sturingsinstrument voor onze organisatie.**

Jaarlijks zullen we onze ondernemingsstrategie evalueren op basis van behaalde resultaten en ontwikkelingen en waar nodig actualiseren in samenspraak met onze Raad van Commissarissen.



# WIJ WILLEN DE HAVEN IN BALANS MET DE MAATSCHAPPIJ HOUDEN



## In balans met de maatschappij en omgeving

1. **Verbeteren** van de **leefbaarheid** in en rond de haven.

2. **Verbinden** van haven en omgeving.

3. Bevorderen van een **evenwichtige** en **inclusieve arbeidsmarkt**.

4. Vergroten **van diversiteit en inclusie, sociale en fysieke veiligheid** voor alle medewerkers van het Havenbedrijf en de medewerkers van contractanten.

## Ambitie

We verbeteren de leefomgeving in en rond de haven. Omwonenden mogen erop vertrouwen dat de plek waar ze leven veilig is.

Dit betekent ook dat de haven een prettige en veilige plek is en dat er plekken zijn die uitnodigen om de haven te beleven. De haven laat zich vaker zien in de omgeving.

De haven moet een fijne plek zijn om te werken. Enerzijds zodat bedrijven makkelijker het goede personeel kunnen vinden en anderzijds creëren we economische waarde in de directe omgeving.

Dit alles leidt ertoe dat ons ruimte gegund wordt om onze haven te exploiteren en verder te ontwikkelen.

Ons doel is een goede waardering van de haven en het Havenbedrijf bij omwonenden en andere stakeholders.

Ook onze eigen organisatie moet divers, inclusief en veilig zijn.



# WIJ WILLEN DE TRANSITIE NAAR EEN KLIMAATNEUTRALE EN CIRCULAIRE ECONOMIE ONDERSTEUNEN



## Klimaatneutraal en circulair

## Ambitie

4. Verminderen van de **uitstoot van broeikasgassen** in het havengebied.

Wij willen de uitstoot van broeikasgassen in ons beheergebied voor 2030 significant verminderen. Ons doel is 55% CO<sub>2</sub>e-reductie van de uitstoot door bedrijven in de haven ten opzichte van 1990 en 20% CO<sub>2</sub>e-reductie in de maritieme ketens ten opzichte van 2019.

5. Transformeren naar een industriecomplex dat schone **energie(dragers)** produceert.

Wij gaan in de haven van Rotterdam schone brandstoffen produceren, die een deel van de vraag naar fossiele brandstoffen vervangt zodat de CO<sub>2</sub>e-footprint van de eindgebruikers wordt verminderd. Ons doel is dat minimaal 20% van de fossiele brandstoffen die in 2019 geproduceerd werden, vervangen is door schone brandstoffen, wat neerkomt op 6,3 Mtpa in 2030.

6. Transformeren naar een chemiecomplex dat **duurzame en circulaire** grondstoffen gebruikt.

De bedrijven in ons chemiecomplex maken producten op basis van fossiele grondstoffen. Wij gaan in de haven van Rotterdam een deel van die grondstoffen vervangen door duurzame en circulaire grondstoffen. Ons doel is minimaal 20% van de fossiele grondstoffen die in 2019 gebruikt werden, te vervangen door duurzame en circulaire grondstoffen, wat neerkomt op 1.9 Mtpa.

14. Verminderen van de **uitstoot van broeikasgassen** van het Havenbedrijf.

Ook onze eigen organisatie en leveranciers moeten klimaatneutraal en circulair worden. Ons doel is significante CO<sub>2</sub>e-reductie van onze eigen bedrijfsvoering en van alle diensten en materialen die wij inkopen in overeenstemming met Science Based Targets initiative (SMTi).

CO<sub>2</sub>e staat voor koolstofdioxide-equivalent. Dit is een maateenheid om de uitstoot van verschillende broeikasgassen te vergelijken op basis van hun broeikas effect. **Mtpa** staat voor miljoenen ton per jaar.



## WIJ DRAGEN BIJ AAN WEERBAARHEID EN LEVERINGSZEKERHEID IN DE HAVEN



**Weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie**

7. Vergroten **weerbaarheid en veerkracht** van de haven.

### Ambitie

Weerbaarheid richt zich op het voorkomen (preventie) van disrupties, zowel digitaal als fysiek. In het geval van een disruptie gaat het om het mitigeren van de impact op de operatie (absorptie). Bij een disruptie is het verkorten van de operationele hersteltijd (veerkracht) van belang.

8. Bijdragen aan **leveringszekerheid** van energie, kritieke en strategische grondstoffen in Europa.

Europa richt zich steeds meer op de industrie van de toekomst, zoals de productie van windmolens, accu's, zonnepanelen, etc. Dit vereist andere grondstoffen. Een deel daarvan is kritiek en strategisch. Bij leveringszekerheid focussen we op het opzetten van *supply chains* voor deze grondstoffen.

9. Behouden van de **strategische autonomie** van Europa door bestaande maakindustrie te behouden en nieuwe aan te trekken.

Het Noordwest-Europese industriecluster draagt sterk bij aan onze welvaart en onafhankelijkheid. Dit cluster behouden, toekomstbestendig maken en diversifiëren is noodzakelijk om de strategische autonomie van Europa te behouden.

15. Vergroten van **weerbaarheid en veerkracht** van onze eigen organisatie.

Ook onze eigen organisatie en leveranciers moeten weerbaar en veerkrachtig worden.



## WIJ ONDERSTEUNEN ONZE STAKEHOLDERS MET HET TOEKOMSTBESTENDIG HOUDEN VAN HUN VERDIENVERMOGEN



### Toekomstbestending verdienvormogen

### Ambitie

10. **Bevorderen** van een attractief en innovatief **ondernemingsklimaat**.

Het is belangrijk dat onze huidige klanten zich in onze haven kunnen blijven ontwikkelen en nieuwe klanten zich kunnen vestigen. Hiervoor is een verbetering van het ondernemingsklimaat in de haven essentieel. Onze focus ligt op het behoud en competitief houden van de industrie voor de komende vijf jaar.

11. Zorgen voor een uitstekende **haveninfrastructuur** en **nautische toegankelijkheid**.

De belangrijke ontwikkelingen (zie pagina 5) vragen om een haven- en industriecomplex dat geschikt is voor transitie. Ons doel is om te zorgen voor de ruimte en infrastructuur die nodig is voor transitie. Dit gaat om bestaande én nieuwe infrastructuur, zowel fysiek als digitaal. Ook voor infrastructuur waarvoor wij (nu) niet direct verantwoordelijk zijn.

12. **Optimaliseren van de operationele performance** van de haven.

We richten ons op betere operationele *performance*. Daarmee blijven we de meest competitieve en duurzame haven van Europa.

16. Uitstekende **operationele performance van het Havenbedrijf**.

We zijn scherp op de effectiviteit van wat we doen: al onze activiteiten moeten een duidelijk doel hebben dat bijdraagt aan de doelen van het Havenbedrijf.

A yellow and blue tugboat from the Port of Rotterdam is shown from a low angle, moving through the water. Two large, powerful jets of water are being sprayed from the front of the boat, creating a wide, misty spray that fills the upper half of the frame. The boat has "Port of Rotterdam" written on its side. In the background, an industrial port area is visible under a cloudy sky, with several smokestacks emitting white plumes of smoke. The water in the foreground is dark and turbulent, with white foam from the boat's wake.

### Meer weten?

Voor meer informatie over Havenbedrijf Rotterdam: [www.portofrotterdam.com](http://www.portofrotterdam.com)  
Havenbedrijf Rotterdam is ook te volgen via LinkedIn, Instagram en Facebook

### Colofon

Fotografie: Eric Bakker, Danny Cornelissen, Getty Images, Jerry Lampen, Paul Martens, Marc Nolte, Robin Utrecht en Portstock.  
Ontwerp: Think Yellow, Breda  
Druk: ADC, Den Bosch  
Datum: maart 2025  
Deze uitgave is ook beschikbaar in het Engels

